



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



# **Os Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros: Estudo do Estoril Open 2012**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão  
do Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

*Júri:*

*Presidente*

Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço, Professor Associado com  
Agregação da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade  
Técnica de Lisboa;

*Vogais*

Doutor Abel Herminio Lourenço Correia, Professor Associado da  
Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa;  
Doutor Alcides Vieira Costa, Assistente da Universidade Lusíada;

Tiago Miguel Patrício Ribeiro

**2012**

## **Agradecimentos**

Expresso aqui os meus agradecimentos a algumas pessoas e instituições, sem as quais não teria sido possível realizar este trabalho de investigação.

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Abel Correia, que orientou e coordenou com rigor e profissionalismo a minha dissertação, pela partilha dos seus largos conhecimentos, pelo incentivo e por todas as sugestões relevantes que levaram à concretização deste trabalho. Pela constante disponibilidade e gosto em ajudar. Sinto que qualquer ovação que aqui faça é escassa, contudo deixo aqui os meus sinceros agradecimentos ao investigador e amigo.

Em segundo lugar, às pessoas mais importantes da minha vida e que merecem mais do que qualquer outro elogio: a família. Aos meus pais pela forma como me souberam educar, mostrando quais os caminhos a seguir e apoiando sempre quer nos bons como nos maus momentos.

A instituição responsável pela organização do Estoril Open, a João Lagos Sport, na pessoa do Dr. João Frade e do Dr. Paulo Faria, por terem reconhecido importância na nossa investigação e pela colaboração que sempre manifestaram com o nosso trabalho.

Aos entrevistados, que dispuseram do seu tempo para partilharem o seu conhecimento de gestão e organização do evento desportivo comigo.

À Vanessa que em todos os momentos estives-te presente e por me transmitires todo o apoio que tantas vezes procuro nos momentos mais difíceis. Muito Obrigado!

A todos aqueles que, ao longo deste percurso, me apoiaram e contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, tendo a consciência de que sem eles nada disto seria possível.

## **Resumo**

Este estudo tem como objetivo analisar os problemas organizacionais existentes num evento desportivo de grandes dimensões segundo a perspectiva dos seus parceiros e os seus principais interesses. De acordo com a teoria dos parceiros e a literatura sobre gestão de problemas, analisou-se a vigésima segunda edição do Estoril Open. Como instrumentos da recolha de dados utilizou-se a análise documental e a entrevista. Todas as entrevistas decorreram na fase de encerramento do evento e sustentou-se a sua interpretação através de uma ferramenta de análise qualitativa de dados (Max QDA 2007) que permitiu identificar as seguintes categorias de problemas: políticos, visibilidade, financeiros, organizacionais, relacionamento, operacionais, desportivos, infraestruturais, mediatização, interdependência, participação e o legado. As categorias de problemas proeminentes derivaram da experiência, da envolvência e de um conjunto de interesses evidenciados pelos diversos parceiros do evento. Os interesses materiais, informativos e simbólicos foram os mais evidenciados pelos diferentes grupos de parceiros. Os resultados obtidos permitem concluir que os diferentes tipos de problemas que ocorrem num grande evento desportivo, a forma como eles são comunicados e os interesses manifestados por cada parceiro são contributos fundamentais para a organização de eventos desportivos de sucesso.

**Palavras-Chave:** evento desportivo, parceiros, categorias de problemas, teoria dos parceiros, gestão de problemas, interesses.

## **Abstract**

This study aims to analyze the organizational problems that exist in a major sport event according to the perspective of their stakeholders and their main interests. According to the stakeholders theory and literature about issue management, analyzed the twenty-second edition of the Estoril Open. As instruments of data collection was used to analysis document and interviews. All interviews took place during the post-games and held up his interpretation through a tool of qualitative data analysis (QDA Max 2007) which identified the following issues categories: political, visibility, financial, organizational, relationship, operational, sport, infrastructure, media, interdependence, participation and legacy. The issues categories of prominent derived from the experience of the surroundings and a set of interest evidenced by various stakeholders for the event. The material, informative and symbolic interests were the most evidenced by the different groups of stakeholders. The results indicate that the different types of problems that occur in a major sport event, how they are communicated, and the interests expressed by each stakeholder are now fundamental contributions to the organization of sport events success.

**Keywords:** sports event, stakeholders, issues categories, stakeholders theory, issues management, interests.

## Índice

Agradecimentos .....	2
Resumo .....	3
Abstract .....	4
Índice de Abreviaturas .....	6
Índice de Tabelas .....	7
Introdução.....	8
Revisão de Literatura .....	9
1. Teoria dos Parceiros.....	10
1.1.Definição de Parceiros.....	12
1.2.Interesses dos Parceiros .....	15
2. Gestão de Problemas .....	17
2.1.Definição de Problemas.....	18
2.2.O Processo de Gestão de Problemas .....	20
2.3.Os Problemas Organizacionais .....	22
3. Evolução Organizacional .....	24
4. Método .....	27
4.1. Contexto.....	27
4.2. Instrumentos.....	28
Recolha de Dados .....	30
Análise de Dados .....	32
Resultados e Discussão .....	33
1. As Categorias de Problemas Reconhecidas pelos Parceiros .....	33
1.1.Administração Pública Desportiva Central .....	35
1.2.Patrocinadores.....	37
1.3.Federação Desportiva Nacional .....	39
1.4.Equipa Desportiva .....	40
1.5.Imprensa .....	42
2. Interesses dos Parceiros.....	45
Referências .....	51
Anexos: Entrevistas .....	56

## **Índice de Abreviaturas**

ADMIN – Administração

CDNJ – Centro Desportivo Nacional do Jamor

DES – Desportivos

DESP – Desportiva

FIN – Financeiros

FPT – Federação Portuguesa de Ténis

RH – Recursos Humanos

INT – Interdependência

INFRA - Infraestruturais

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

LEG – Legado

MED – Mediáticos

OP – Operacionais

ORG – Organizacionais

POL – Políticos

PART – Participativos

REL – Relacionamentos

VIS – Visibilidade

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Categorias de Problemas identificadas pelos Grupos de Parceiros	Pág.24
Tabela 2 – Guião da Entrevista Semiestruturada	Pág.30
Tabela 3 – Lista de entrevistados	Pág.31
Tabela 4 – Momento e Local da Entrevista	Pág.32
Tabela 5 – Categorias de Problemas identificadas pelos Parceiros do Estoril Open 2012	Pág.35
Tabela 6 – Categorias dos Problemas Reconhecidas pela Administração Pública Desportiva Central	Pág.37
Tabela 7 – Categorias dos Problemas Reconhecidas pelos Patrocinadores	Pág.39
Tabela 8 – Categorias dos Problemas Reconhecidas pela Federação Portuguesa de Ténis	Pág.41
Tabela 9 – Categorias dos Problemas Reconhecidas pela Equipa Desportiva	pág.43
Tabela 10 – Categorias dos Problemas Reconhecidas pela Imprensa	Pág.44
Tabela 11 – Categorias dos Problemas dos Parceiros	Pág.45
Tabela 12 – Interesses dos Parceiros do Estoril Open 2012	Pág.47

## **Introdução**

Nos últimos 30 anos, tem-se observado a presença de diversos eventos desportivos no quotidiano das sociedades, das culturas e dos indivíduos. Os eventos desportivos de grande escala são cada vez mais, veículos populares, que pretendem alcançar benefícios políticos, culturais e económicos para uma determinada região, tornando-se assim, essenciais a qualquer cultura, pois desempenham um papel poderoso na sociedade, na política e na economia de qualquer país de acolhimento.

Na organização de eventos interagem diferentes entidades, isto é uma rede de parceiros, cujo estabelecimento de relações e a sua manutenção são fundamentais para que a organização possa obter os recursos necessários que permitam acolher o evento de forma eficaz. Estes parceiros ou *stakeholders* são organizações, grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelas ações da organização (Freeman, 1984). As organizações, os grupos e os indivíduos incluídos nesta definição compõem um reconhecimento formal ou informal por parte da comissão organizadora, dependendo do poder e importância que estes exercem na organização. Deste modo, se os diferentes parceiros de uma comissão organizadora aceitam as suas ações, estes podem afetar positiva ou negativamente as suas atividades presentes e futuras (Friedman & Miles, 2002; Frooman, 1999; Rowley & Moldoveanu, 2003) e portanto, inferir o impacto no sucesso do evento. Assim, as expectativas, as necessidades e os interesses dos parceiros devem ser tidos em linha de conta, uma vez que são fundamentais na organização de eventos desportivos.

Na organização de eventos existem diversos tipos de problemas organizacionais que, não apresentam uma ordem aparente, mas são essenciais para o sucesso do evento. A sua importância depende dos danos que estes podem acarretar para o evento ou para os seus parceiros, e portanto, interferir nas suas expectativas e interesses, o que pode levar à criação de um problema.

Segundo a literatura os principais problemas estão agrupados em categorias, variando conforme os autores. Seguimos as orientações de Parent (2008), que considera o ponto de vista dos parceiros, onde segundo o autor existem treze categorias de problemas, que são enfrentadas pela comissão organizadora e pelos seus parceiros. Estas categorias são específicas de cada evento desportivo e variam conforme a sua evolução, isto é ao longo dos modos de planeamento, implementação e encerramento do evento.



Deste modo, as principais categorias de problemas subjacentes à organização do evento e aos seus diferentes parceiros incluem: os políticos, a visibilidade, os financeiros, os organizacionais, os de relacionamentos, os operacionais, os desportivos, os infraestruturais, os recursos humanos, os mediáticos, os interdependentes, os de participação e os de legado (Parent, 2008).

Considerando os diferentes modos operacionais do evento desportivo e de acordo com a literatura, não se sabe o que pensam os parceiros acerca dos problemas existentes e como é que os problemas evoluem ao longo do tempo, se permanecem ou têm resolução, bem como os interesses que manifestam os diferentes parceiros na decisão de cada problema.

Neste sentido, esta investigação representa um estudo de caso referente a um grande evento desportivo realizado em Portugal, com um duplo propósito. Primeiro, pretende-se recolher a opinião dos parceiros, procurando investigar os diversos tipos de problemas existentes no evento desportivo. Segundo, reconhecer os interesses manifestados por cada grupo de parceiros, de forma a compreender o que está na origem dos problemas identificados.

Neste contexto, é espectável que a resolução dos problemas seja feita da maneira mais benéfica possível para ambas as partes, através da formulação de uma resposta para cada problema, em função da literatura estudada. É de esperar com o conhecimento derivado deste estudo que os gestores de eventos consigam lidar de forma eficaz com os problemas organizacionais que afetam os eventos desportivos.

### **Revisão de Literatura**

O conhecimento atual da evolução e dos problemas associados à organização de eventos desportivos é brevemente apresentado neste trabalho, conferindo especial destaque à extensão dos parceiros que são mencionados. Este estudo foi baseado no quadro conceptual de Parent (2008) relativo à evolução organizacional e às diferentes categorias de problemas enfrentados por uma comissão organizadora e seus parceiros num determinado evento desportivo. Os detalhes sobre os fundamentos teóricos deste estudo, a teoria dos parceiros, a gestão de problemas são os primeiros a abordar.

## **1. Teoria dos Parceiros**

Na gestão estratégica de Freeman: *Uma Abordagem do Parceiro* (1984), é um livro de referência que trouxe a teoria dos parceiros para a corrente principal da literatura de gestão. Tão claramente expressa no título do livro, o objetivo central da teoria dos parceiros foi permitir que os gestores entendessem os parceiros e os gerissem estrategicamente. Este texto seminal sobre a teoria dos parceiros, demonstra numa abordagem global que o sucesso de uma organização está diretamente ligado às necessidades, objetivos e motivações das partes com as quais a organização interage. Como afirma Freeman (1984), “a abordagem dos parceiros é sobre os grupos e os indivíduos que podem afetar a organização, e sobre o comportamento de gestão tido em resposta a esses grupos e indivíduos”.

Na construção de princípios básicos da teoria dos parceiros, Freeman (1984) e outros teóricos empregam conceitos de várias teorias como a teoria institucional e a teoria da eficácia organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; Freeman, 1984; Tsui, 1990; Scott, 1995; Mitchell, Agle, & Wood, 1997). A teoria dos parceiros representa uma quebra significativa da economia neoclássica, como sugerido por Friedman, Parent, & Mason (2004), que afirmam que uma organização é responsável pelos seus acionistas. O trabalho de Freeman (1984) manifesta o modelo de parceiros como um mapa em que a organização é o centro da roda e os parceiros são as extremidades dos raios em redor dessa mesma roda. Este conceito tornou-se a convenção a partir do qual a teoria dos parceiros se desenvolveu.

Jones & Wicks (1999), fornecem os quatro princípios para a teoria dos parceiros: (a) a organização possui relações com vários grupos de parceiros; (b) a teoria dos parceiros preocupa-se com a natureza (tanto em termos de processo como de resultado) da relação entre a organização e dos seus parceiros; (c) os interesses de todos os parceiros têm valor intrínseco, e nenhum conjunto de interesses é assumido para dominar o outro, e (d) a teoria centra-se na gestão da tomada de decisões.

A pesquisa na teoria dos parceiros pode concentrar-se em três partes diferentes na relação organização-parceiros: a organização foca-se em si, o foco nos parceiros, e a relação entre a organização e os seus parceiros (Parent, 2008). Este estudo ao investigar os diferentes tipos de problemas existentes no centro organizacional, focando-se na opinião e na visão dos seus parceiros ao longo da realização do evento.

De acordo com Donaldson & Preston (1995), os teóricos dos parceiros têm usado três abordagens diferentes, mas que se apoiam mutuamente, nas suas pesquisas: uma abordagem descritiva ou empírica, uma abordagem instrumental, e uma abordagem normativa. A abordagem descritiva ou empírica é adotada para descrever as características específicas e os comportamentos de gestão das organizações, bem como o que pensam os membros da organização sobre os interesses dos seus parceiros. A abordagem instrumental é reconhecida quando os investigadores tentam identificar as conexões (ou falta delas) entre a gestão dos parceiros e a realização de objetivos desejados pela organização (p.e. lucratividade, crescimento). A abordagem normativa é feita quando os pesquisadores interpretam a função da organização, incluindo a identificação de princípios morais ou filosóficos, para a operação e gestão das organizações. Este estudo emprega uma abordagem descritiva para fornecer uma maior compreensão dos parceiros envolvidos no evento e sua interação, mas aplica essencialmente uma conceção instrumental através do uso da gestão de problemas para determinar o papel dos parceiros e os tipos de problemas por eles reconhecidos. Este estudo responde também à necessidade enunciada pelos investigadores da falta de prática, empiricamente baseada na pesquisa dos parceiros que reflete realidades económicas, sociais, ou organizacionais, fornecendo assim dados que podem construir ou reforçar conceitos na literatura (Friedman et al., 2004; Gioia, 1999).

Segundo, estes dois autores, Donaldson & Preston (1995), na teoria dos parceiros a empresa é vista como uma entidade organizacional por meio da qual os numerosos e diversos parceiros realizaram múltiplos fins, e nem sempre totalmente congruentes. Para alcançar esses propósitos, a organização e seus parceiros juntar-se em relações contratuais beneficiando de interesses mútuos (Freeman & Evan, 1990; Wartick, 1994). Estes interesses são particulares e intrínsecos de cada grupo de parceiros, como argumentam os analistas: todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos participando numa organização fazem-no para obter benefícios e não há preferência de um conjunto de interesses ou benefícios em detrimento de outro (Donaldson & Preston, 1995). Este estudo vai possibilitar identificar os diferentes tipos de interesses dos grupos de parceiros intrínsecos e influentes no evento desportivo.

A teoria dos parceiros apresenta, no entanto, algumas críticas que devem ser consideradas. Mais precisamente, Key (1999) argumentou face à de Freeman (1984) que esta pode ser criticada em quatro formas: (a) tem uma explicação inadequada do processo, (b) tem uma ligação incompleta entre variáveis internas e externas, (c) não dá

atenção suficiente ao sistema atual de negócios operacionais e aos seus níveis de análise, e (d) tem uma avaliação inadequada do meio ambiente. Deste modo, Key (1999) sugeriu o uso de variáveis ambientais, nomeadamente o tempo, para que a mudança e os conflitos - dois conceitos encontrados em organizações, mas negligenciados pela teoria dos parceiros sejam incluídos. Além disso, Key (1999) sugeriu o uso de processos organizacionais observáveis, tais como o desenvolvimento e manutenção de relacionamento para aumentar o poder descritivo e preditivo da teoria dos parceiros. As duas sugestões de Key (1999) estão incluídas neste estudo, uma vez que, a componente do período de tempo e o uso de processos observáveis através da gestão de problemas, foram matérias investigadas. A gestão de problemas é adicionada como uma perspetiva complementar neste estudo para responder ao argumento de Key (1999) face à má avaliação ambiental da teoria dos parceiros. Seguimos também, uma das direções futuras propostas por Parent (2008) no seu estudo, onde pretendemos examinar de perto as diversas categorias de problema e os seus indicadores específicos contribuindo deste modo para a construção da literatura em gestão de eventos desportivos.

No entanto, o valor descritivo da teoria dos parceiros, particularmente no que diz respeito à gestão de problemas, tem mérito. Como sugerido ao longo deste estudo, a teoria dos parceiros não é apresentada como uma teoria composta de hipóteses testáveis ou sucintas, mas sim, pela categorização e descrição de grupos e indivíduos num determinado ambiente organizacional. Analisemos agora, mais em pormenor esses grupos e indivíduos, a quem chamamos de parceiros.

### **1.1. Definição de Parceiros**

A teoria dos parceiros permite a identificação completa e sistemática dos parceiros, afirmando as suas expectativas em diferentes contextos e reconhecendo os grupos com os quais uma organização deve interagir de forma eficaz, de modo a ser bem sucedida (Mahon & Waddock, 1992; Carroll, 1994).

De acordo com Freeman (1984), a abordagem dos parceiros é relativa a quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar a organização, e ao comportamento de gestão que é tido em resposta a esses grupos e indivíduos.

A identidade dos membros dentro do ambiente de uma organização está no cerne da teoria dos parceiros. Existem várias definições para responder à pergunta, “o que é um

parceiro?”. No nosso estudo identificámos quatro apreciações fundamentais que podem ser encontradas na literatura acerca dos parceiros.

Primeiro, deve haver uma conexão entre os parceiros e organização (Starik, 1994), que poderia ser direta, no caso dos responsáveis pelo circuito ATP World Tour e as delegações desportivas de cada país, ou indireta, como no caso de um empresário desportivo de jogadores e um membro da comissão organizadora do mesmo Torneio. Segundo, um parceiro representa os interesses definíveis (Starik, 1994) como por exemplo, os fãs procuram o benefício em desfrutar os jogos, ou residentes de um bairro que vivem em torno do Complexo de Ténis procuram diminuir o incómodo do excesso de tráfego em dias de jogo. Terceiro, o parceiro existe no ambiente de uma organização por direito de interesse desse mesmo parceiro na referida organização (Donaldson & Preston, 1995). Por exemplo, o desejo de uma cidade acolher um Torneio Internacional de Ténis é o suficiente para merecer o estatuto de parceiro, mesmo que a organização do Circuito ATP WT não tenha planos para expandir ou permitir deslocalizações. Quarto, os parceiros podem ser compostos por diferentes configurações (Starik, 1994), como por exemplo um patrocinador principal é diferente de um parceiro media de um torneio, ou os indivíduos que participam como fãs são distintos dos meros espectadores que assistem ao torneio.

Dentro das linhas gerais de qualificação dos parceiros, a literatura tem reconhecido vários atributos. Esses atributos podem identificar um parceiro ou permitir que os parceiros possam juntar-se com outros para formar grupos específicos. Estes atributos podem incluir a influência, o investimento, a legitimidade, a preferência de gestão, o interesse moral, o poder, a probabilidade de (ou potencial para) o impacto, os direitos de propriedade, a proximidade, a dependência, o jogo, a utilidade estratégica, a urgência e a voz (Freeman, 1984; Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991; Deck, 1994; Starik, 1994; Jones, 1995; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Buchholz & Rosenthal, 1997; Mitchel et al, 1997; Rowley, 1997; Hummels, 1998). Como será descrito mais adiante neste estudo, o grau em que os parceiros possuem um ou mais desses atributos, pode afetar o ambiente organizacional.

A maioria das pesquisas debruçadas na relação entre os parceiros e a organização é de natureza descritiva, com foco na identificação e classificação dos parceiros. Muitas das respostas para a pergunta “quem são os parceiros?” ganharam forma de listas e esquemas de categorização de parceiros, como por exemplo, genéricos versus específicos (Carroll, 1994), primários versus secundários (Clarkson, 1995). Diversos

autores classificam os parceiros de diferentes maneiras. Freeman (1984) faz uma distinção entre os parceiros internos, que têm uma relação direta com os gestores, e os parceiros externos, com os quais os gestores não interagem. Outra distinção foi feita entre os parceiros primários, sem os quais a organização não pode sobreviver, e cujos créditos têm precedência sobre os parceiros secundários, que só podem ser capazes de influenciar uma organização mas não são essenciais para a sua sobrevivência (Clarkson, 1995).

Post et al (2002) enunciam a existência de parceiros voluntários (aqueles que estão mais próximos da organização ou do negócio) que procuram benefícios mútuos, enquanto que, os parceiros involuntários, por exemplo são, os media, os fãs, o público em geral, etc.

Friedman & Miles (2002), classificam os parceiros de acordo com a visibilidade do contrato: contratados explícitos reconhecidos (escritos ou verbais, podem ser através de um terceiro), contratados implícitos reconhecidos (compreendidos pelas partes envolvidas e/ou outros significantes, tais como governos ou órgãos reguladores), contratados implícitos não reconhecidos (não são reconhecidos pelas partes envolvidas, mas são reconhecidos por certos grupos específicos, como académicos, escritores e ativistas), e os não contratados.

Já Goodpastor (1991) identificou dois tipos de parceiros - estratégicos e morais - e assim se debruçou na literatura dos parceiros, destacando estas duas tipologias. Os parceiros estratégicos são os únicos que podem afetar uma organização. Existe uma gestão de interesses, e esses parceiros e os seus interesses devem ser estudados (Freeman, 1984). Neste caso, a literatura dos parceiros intercepta a linha de investigação da estratégia (Clarkson et al, 1995). Relativamente aos parceiros morais são aqueles que são afetados pela organização, a literatura dos parceiros intercepta a literatura da ética, dando um relato bidirecional da organização e dos seus parceiros (Burton & Dunn, 1996).

De acordo com Freeman (1984), Dill (1975) foi o primeiro a estender o conceito de parceiros para além de grupos, constituídos por acionistas e clientes. Ele preparou o terreno para o uso do conceito de parceiro como um guarda-chuva para a gestão estratégica. Por outras palavras, ele aplicou o conceito de parceiro, a grupos onde o potencial de conflito existiu, tornando o modelo dos parceiros significativo. Deste facto, podemos considerar que, se o potencial de conflito não existe - ou seja, se a organização e todos os seus parceiros estivessem em grande parte de acordo com tudo - os gestores

não teriam necessidade de se preocupar. Assim, o conflito e os eventuais problemas decorrentes da oposição da organização e dos interesses dos parceiros, é uma premissa não declarada da teoria. Observemos de seguida, que tipos de interesses existem e como é que eles podem influenciar a organização.

### **1.2. Interesses dos Parceiros**

A teoria dos parceiros é geral e abrangente, não se encontra vazia, e vai muito para além da observação descritiva de que as organizações têm os parceiros. Identificar os parceiros é necessário, mas simplesmente identificá-los é insuficiente para os gestores, na tentativa de compreender o ambiente da sua organização. Segundo Freeman (1984) uma organização, nas suas políticas e decisões, deve ter em conta os interesses de qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo cumprimento do objetivo de uma organização.

Ao contrário do que os economistas neoclássicos afirmam, os interesses dos acionistas - os proprietários da organização, tais como proprietários da equipa, no caso de desporto profissional - são assumidos como prioritários (Cochran, 1994; Argandona, 1998), os teóricos dos parceiros consideram que nenhum conjunto de interesses é assumido para dominar o outro e que todas as partes têm direito a ter os seus interesses múltiplos e muitas vezes reconhecidamente conflitantes (Collins, 1994; Hummels, 1998; Jones & Wicks, 1999).

De acordo com Donaldson & Preston, (1995), a teoria dos parceiros, envolve a aceitação das seguintes ideias:

- (a) Os parceiros são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos processuais e/ou substantivos da atividade organizacional. Os parceiros são identificados pelos seus interesses na organização, se a organização tiver qualquer interesse funcional correspondente a eles.
- (b) Os interesses de todos os parceiros são de valor intrínseco, ou seja, cada grupo de parceiros merece consideração para a sua própria causa e não apenas por causa da sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas.

De facto, vários investigadores argumentam que os parceiros agem para proteger os seus interesses (Frooman et. all, 1991). Os interesses dos parceiros não são apenas as características particulares (grupos de diferenciação), mas o propósito que está por trás das suas ações o estado final que eles desejam (Frooman, 1999). Deste modo, torna-se lógico o argumento de que os parceiros são movidos pelos seus próprios interesses (Ahlstedt & Jahnukainen, 1971) e procuram gerir uma organização que lhes permita atingir os seus interesses (Frooman, 1999). Rowley (2003), na sua pesquisa sobre a mobilização do grupo de parceiros, aponta que é através de uma perspetiva baseada em interesses e na identidade que leva os parceiros a agir coletivamente. Da mesma forma, Savage et al. (1991) afirmam que o potencial de ação dos parceiros é um produto de como a empresa atua sobre questões estreitamente relacionadas com os seus interesses. Assim, se uma organização satisfaz suficientemente os interesses divergentes e, muitas vezes conflitantes dos seus parceiros, uma organização irá manter relacionamentos lucrativos com eles, sendo bem sucedida a longo prazo (Clarkson, 1995).

Wood (1994) sugeriu vários esquemas de categorização para estes interesses dos parceiros, apontando os interesses concretos versus simbólicos, económicos versus sociais, e locais versus nacionais ou internacionais. Reichart (2003) argumentou que as diferentes perceções dos parceiros sobre as ações da organização são influenciadas pelos interesses e pelos valores que os parceiros possuem. Deste modo, Reichart (2003) forneceu cinco tipos possíveis de interesses dos parceiros: materiais, políticos, filiativos, informativos e simbólicos.

Os interesses materiais referem-se às preocupações relacionadas com o potencial de ganho ou perda de alguns benefícios tangíveis, os interesses políticos dizem respeito à distribuição do poder político e influência dentro da organização, os interesses filiativos estão preocupados com as relações humanas e as necessidades de pertencer a um grupo, os interesses informativos são baseados no conhecimento dos parceiros, e os interesses simbólicos estão associados a um símbolo por exemplo uma imagem, ou evocar as emoções associadas com a situação (Edelman, 1964). Estas cinco categorias de interesses dos parceiros criam diferentes expectativas e influenciam o seu comportamento sendo entendidos como interesses não morais. No entanto estes não são os únicos determinantes de diferentes expectativas por parte dos parceiros, Reichart (2003) também enaltece os valores morais e os juízos normativos considerando-os de interesses éticos a partir dos quais os parceiros fazem determinações sobre a ética das atividades e dos eventos organizacionais. No nosso estudo nós vamos analisar as cinco



categorias de interesses, não morais, procurando identifica-los nos parceiros presentes na organização de uma grande evento desportivo.

## **2. Gestão de Problemas**

A gestão de problemas é uma teoria irmã da teoria dos parceiros, uma vez que ambas decorrem do desempenho social da organização (Wood, 1991). Wartick & Heugens (2003), propõem que a gestão de problemas deve procurar a fertilização cruzada com a teoria dos parceiros para ajudar a preservá-la e apresentá-la como uma importante tarefa de gestão.

A gestão de problemas também é vista como uma aplicação pró-ativa do planeamento estratégico nos negócios, fornecendo sobretudo aos gestores, um conhecimento sobre o processo de criação do problema e transmitindo orientações sobre como as organizações podem responder com eficácia aos problemas no futuro.

Foi Chase que designou o termo gestão de problemas, em 1976. A sua expressão foi abraçada pela comunidade empresarial e adotada, tanto no mundo académico como no mundo empresarial. Post, Preston, & Sachs (2002) acreditam que no mundo empresarial, as organizações devem reconhecer a multiplicidade e a diversidade nas relações com os seus parceiros e que qualquer um deles pode ser crítico em qualquer momento particular, no que diz respeito ao problema específico. Além disso, Mitchell et al. (1997) mencionam que, as características dos parceiros são socialmente construídas pelos gestores da organização, contudo elas podem mudar ao longo do tempo, dependendo do problema. Os problemas críticos dos parceiros empresariais, tanto na teoria como na prática, envolvem considerações evidentes e questões conceituais (por exemplo, o significado dos direitos de propriedade ou de posse), exclusivas para o ambiente organizacional.

Uma abordagem de investigação, utilizando a análise dos parceiros, pode clarificar a maneira pela qual as decisões políticas do passado foram tidas, fornecendo um meio prescritivo para os gestores, parceiros e decisores políticos terem em consideração no afeto ao seu próprio ambiente político no futuro. Este ambiente político pode ser tratado através da gestão de problemas.

## **2.1. Definição de Problemas**

De acordo com Bigelow, Fahey & Mahon (1993), um problema é um processo que tem um efeito sobre o desempenho da organização e um impacto na capacidade da organização para atingir os seus objetivos. Embora várias definições do que é exatamente um problema organizacional possam ser encontradas na literatura académica (Heath, 2002), os investigadores da gestão, como Wartick & Mahon apresentam uma das definições mais abrangentes (Wartick & Mahon, 1994). Segundo os autores, a construção de um problema organizacional é definida como:

- (a) Uma inconsistência controversa com base numa ou mais diferenças de expectativas;
- (b) Envolve as perceções de gestão de mudança da legitimidade e outras perceções dos parceiros em função da relação de custo - benefício;
- (c) Que ocorrem dentro ou entre as visões do que é e/ou o que deveria ser o desempenho organizacional ou as perceções dos parceiros no desempenho das organizações;
- (d) Implica uma resolução real ou antecipada que cria significado, com impacto presente ou futuro identificável na organização.

Wartick & Mahon têm combinado quatro elementos chave que pretendem definir a construção do problema organizacional num elemento unificador. Em primeiro lugar, deve notar-se que subjacente a cada problema organizacional relevante existe uma diferença de expectativas (ou diferenças múltiplas) de algum tipo. Para uma diferença de expectativas evoluir para um problema, algum grau de controvérsia tem que ser criado. Assim, uma diferença de expectativas (que é controversa) deve estar presente para um problema existir, mas nem todas as diferenças de expectativas levam a problemas. Em segundo lugar, debruçemo-nos neste aspeto da natureza da controvérsia na construção de problemas organizacionais. Alterações divergentes entre as expectativas dos grupos de parceiros e o desempenho das organizações, implicam uma controvérsia e um problema crescentes. Quando os parceiros percebem que os seus benefícios vão diminuir, ou os seus custos vão aumentar como resultado de uma alteração no desempenho organizacional ou na mudança de expectativas dos parceiros, então a probabilidade da sua ação contra a organização irá aumentar. Esta probabilidade é ainda agravada se aos parceiros não for dada a voz que eles pensam que merecem, ou

seja, se a sua interação com a organização é limitada (Wartick & Wood, 1998; Wilson, 1979). Em terceiro lugar, os autores desenvolvem uma tipologia para ajudar a explicar a natureza das inconsistências subjacentes às diferenças de expectativas, destacando na sua conclusão que as diferenças de expectativas podem ocorrer não só entre organizações e seus parceiros, mas também entre eles mesmos (parceiros). Existem assim três tipos de diferenças que podem surgir e cada tipo requer uma resposta diferente (Wartick & Mahon, 1994; Wartick & Wood, 1998): diferença factual, é uma diferença que envolve uma disputa entre dois grupos em relação às inconsistências nos factos; diferença de conformidade, esta diferença envolve a perceção de uma parte sobre as inconsistências na forma como a outra se deve comportar em função de seu comportamento atual; e a diferença de ideais, é uma diferença que acarreta inconsistências entre as perceções das duas partes sobre o que uma parte deve fazer. Num determinado momento, múltiplas diferenças podem existir subjacentes a um problema. No entanto, uma compreensão do papel que estas diferenças desempenham na criação de problemas deve auxiliar na construção de uma resolução, e por conseguinte, fornece perceções sobre o processo de criação do problema. Em quarto lugar, o aspeto final da construção de um problema organizacional tem a ver com o ciclo de vida genérico que envolve os problemas e a sua resolução potencial (Wartick & Mahon, 1994; Wartick & Wood, 1998; Bigelow, Fahey & Mahon, 1993).

Portanto, um problema representa a projeção de sentimentos coletivos ao contrário de simplesmente espelhar condições objetivas (Hilgartner & Bosk, 1988), e, deste modo, está sujeito às interpretações dos parceiros. Enquanto num determinado momento, existem condições que podem ser prejudiciais ou benéficas para os diversos interesses, por si só, essas condições não representam um problema (Hilgartner & Bosk, 1988; Mahon & Waddock, 1992; Bigelow et al., 1993). A diferença de expectativas torna-se um problema, quando diferentes perceções são formadas pelos parceiros decorrentes da seleção de diferentes factos que são relevantes para o problema em questão (Wartick & Mahon, 1994). Reichart (2003) argumenta que estas perceções são baseadas nos modelos mentais dos parceiros e sobretudo nos seus interesses, que podem ser materiais, políticos, filiativos, informativos, ou de natureza simbólica. Os parceiros vão fazer um juízo sobre um problema com base no facto dos seus interesses coincidem com os da organização (ou seja, se o comportamento da organização é desejável ou indesejável) e se o problema é considerado moralmente certo ou errado.

Em suma, as percepções de gestão ameaçam a legitimidade das organizações, e as percepções dos parceiros modificam-se em função do aumento dos custos ou da diminuição dos benefícios de atividades organizacionais. Estas percepções apresentam-se diferentes face – ao que é ou o que deveria ser – um determinado comportamento esperado, criando-se assim as tais diferenças de expectativas que são a base dos problemas organizacionais. As percepções do desempenho e da atividade das organizações por ambos os parceiros e gestores responsáveis, são hoje em dia os componentes-chave da construção de problemas organizacionais.

## **2.2. O Processo de Gestão de Problemas**

Os grandes eventos e as atividades organizacionais visíveis estão sujeitos a interpretação de acordo com os modelos mentais realizadas pelos parceiros pertencentes à organização. Como tal, os modelos mentais são as fontes primárias das percepções e expectativas dos parceiros, que desempenham um papel crítico na construção de problemas organizacionais. É aqui que surge a gestão de problemas, que segundo Ansoff (1980) é uma prática de gestão em tempo real, em oposição à natureza periódica da gestão estratégica. Nigh & Cochran (1987) acrescentam que a principal força motriz da gestão de problemas deve surgir “para trazer uma abordagem mais coordenada, pró-ativa e sustentada para a gestão de relacionamentos da organização com os seus parceiros”. Nigh & Cochran (1987) anunciam a importância do processo de gestão de problemas, expressando que este é composto por três estágios essenciais: a identificação do problema (fase 1), a análise do problema (fase 2), e o desenvolvimento de respostas (fase 3).

A primeira fase de identificação do problema é caracterizada pela exploração do ambiente interno e externo, para identificar os parceiros, as suas expectativas e necessidades, as eventuais diferenças em relação às expectativas e às necessidades internas, e todas as tendências no ambiente que podem afetar estas expectativas e necessidades. Os autores argumentam que a combinação da caracterização dos parceiros com base no quadro conceptual de Mitchell et al (1997) – que descreve os parceiros em relação a três grades atributos (poder, legitimidade e urgência) - permitindo uma melhor previsão da caracterização do problema e do seu resultado. Nigh & Cochran (1987) propõem que um dos parceiros, como uma pessoa ou grupo de pessoas com orientação similar, com responsabilidade num determinado problema, possua pelo menos um

atributo (poder, legitimidade ou urgência). Os parceiros mais importantes no que diz respeito à resolução do problema possuirão mais do que um atributo, sendo o mais proeminente aquele que possua os três.

A segunda fase de análise do problema é caracterizada por uma revisão da história do problema identificado, pelo seu estado no ciclo de vida, por uma identificação da natureza da diferença de expectativas, pela previsão de resultados possíveis do problema, e por uma avaliação potencial do impacto do problema sobre a organização. Esta fase de análise do problema permitirá aos gestores de topo centrar as suas energias e os seus recursos sobre os problemas mais críticos, sendo capazes de manter a sua atenção em problemas mínimos ou potenciais. No entanto, como na primeira fase, há uma falta de descrição do papel dos parceiros nesta fase. Deste modo, argumentamos que a análise de resultados possíveis face um determinado problema e seu nível de impacto sobre a organização depende dos tipos de parceiros envolvidos, das suas necessidades/expectativas, e do seu comportamento em relação ao problema. Estes elementos podem ser analisados observando os comportamentos anteriores dos parceiros, a fim de prever o seu comportamento no futuro com base no tipo de problema e nas necessidades/expectativas atuais do parceiro. Quanto mais participativos forem os parceiros, maior será o seu impacto sobre um determinado problema.

A terceira fase de desenvolvimento de respostas é qualificada pela formulação de uma resposta (política, estratégica, com ações a serem tomadas, etc.) para cada problema - podendo incluir a alteração do desempenho da organização, a alteração de expectativas específicas dos parceiros, a contestação publicamente do problema, ou a descridibilização do problema - e, de seguida, implementa-se a resposta. Qualquer resposta, suficientemente benéfica deve ser criada de modo a que a maior parte dos parceiros saiam satisfeitos, até certo ponto (Buchholz & Rosenthal, 1997). Por exemplo, num torneio de ténis profissional, os gestores do desporto podem precisar de convencer os proprietários do torneio, de modo a convidarem os melhores jogadores da atualidade em detrimento da lucratividade, a fim de satisfazer os seus fãs, tornando o torneio mais apelativo e com maior cobertura dos media. Uma vez que a importância relativa dos parceiros foi identificada, e o problema analisado, os tomadores de decisão podem formular soluções adequadas para a gestão do ambiente com os seus parceiros. Como os mapas de parceiros não são estáticos, os gestores precisam de reavaliar o ambiente regularmente para identificar os parceiros, cuja importância foi alterada, o que pode exigir novas estratégias de gestão. Igualmente, como nem todos os parceiros

beneficiarão de uma resolução particular do problema, os gestores precisam de centrar a sua atenção na maneira como os benefícios e os danos foram concedidos ao longo do tempo para os diferentes parceiros, a fim de garantir a participação construtiva continuada destes constituintes nas atividades da organização.

### **2.3. Os Problemas Organizacionais**

Há uma enorme variedade de problemas no rosto das comissões organizadoras de eventos desportivos, que não são mencionados, o que nos leva a considerar que podem existir centenas de problemas específicos, sem uma ordem aparente e cuja importância depende dos danos que pode trazer no evento ou para os seus parceiros. Existem diversas categorias de problemas comuns que incluem o poder/político, o planeamento/organização, o patrocínio, o financiamento, a venda de bilhetes, os recursos humanos, a liderança, as instalações, os programas culturais, o turismo, o clima, os media, o apoio público, os relacionamentos e/ou negociações, o legado e as infraestruturas locais (Burbank et al. 2001; King, 1991; Yarbrough, 2000).

Cada categoria de problemas é tema de importância distinta e é mencionada em momentos diferentes da vida da comissão organizadora. Algumas categorias são mencionadas como estando relacionadas com os parceiros, tais como a política de governo ou as questões mediáticas (Burbank et al, 2001; Yarbrough, 2000).

Ratnatunga & Muthaly (2000), tinham por objetivo simplificar uma longa lista de problemas, propondo três categorias de no seu estudo dos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996. Primeira, os problemas logísticos que incluíam o tráfego/movimento, o encerrar de ruas, a recolha de lixo e similares durante os Jogos. Segunda, os problemas de negócio que incluíam a previsão, a estratégica, o planeamento, as marcas patrocinadoras, o marketing, o controlo de custos, e o transporte de equipamentos. Terceira, os problemas de infraestrutura que envolviam o licenciamento, as autorizações, e a gestão de pessoas. As categorias de Ratnatunga & Muthaly (2000) concentram-se apenas na comissão organizadora, visando pouca consideração por todos os parceiros em torno desta comissão responsável pelo evento desportivo.

Na verdade, são provavelmente os parceiros que terão diferentes necessidades e que são essenciais na preparação e acolhimento de um evento de sucesso. Por isso, no nosso estudo baseamo-nos no quadro conceptual de Parent (2008) considerando o ponto de vista do parceiro (isto é, as suas necessidades e expectativas) na estrutura de uma

comissão organizadora e no enquadramento da gestão de problemas. Segundo Parent (2008) existem treze categorias de problemas, que são enfrentadas pela comissão organizadora e pelos seus parceiros. Estas categorias incluem os problemas políticos, a visibilidade, os financeiros, os organizacionais, os relacionamentos, os operacionais, os desportivos, as infraestruturas, os recursos humanos, os mediáticos, os interdependentes, os participativos e os relacionados com o legado.

Estas categorias expandem significativamente as categorias de Ratnatunga & Muthaly (2000), refletindo as diversas funções e responsabilidades dos membros da comissão organizadora de um evento desportivo.

De acordo com os estudos de Parent (2008), expõe-se a Tabela 1 que representa um resumo das categorias dos problemas identificadas em cada grupo de parceiros num determinado evento desportivo. A preocupação comum a todos os grupos de parceiros está relacionada com uma categoria de problemas – financeiros – uma vez que é uma categoria fundamental e sem a qual não se constrói um evento desportivo. Para além desta categoria de problemas, outras categorias mais específicas foram encontradas.

**Tabela 1** – Categorias de Problemas identificadas pelos Grupos de Parceiros

<b>GRUPO DE PARCEIROS</b>	<b>PARCEIROS</b>	<b>CATEGORIAS DE PROBLEMAS</b>
<b>Governo</b>	Governo Federal	Financeiros, Visibilidade, Políticos e Participativos
	Governo Provincial	Financeiros, Visibilidade, Políticos e Legado
	Governo Municipal	Financeiros, Visibilidade, Políticos e Legado
<b>Comunidade</b>	População	Desportivos, Legado, Participativos e Financeiros
	Patrocinadores	Visibilidade, Financeiros, Relacionamentos e Participativos
	Comunidade Parceira	Legado, Participativos, Relacionamentos e Financeiros
	Outros Grupos de População	Participação, Legado, Visibilidade, Relacionamentos e Financeiros
<b>Organizações Desportivas</b>	Internacionais	Políticos, Desportivos, Visibilidade, Participativos e Financeiros
	Nacionais e Provinciais	Legado, Desportivos, Operacionais, Políticos, Visibilidade, Participativos e Financeiros
<b>Delegações</b>	Equipas / Comissões	Operacionais, Desportivos, Independentes, Participativos e Financeiros
<b>Imprensa</b>	Televisões e Emissoras	Visibilidade, Financeiros, Operacionais, Interdependência, Relacionamentos e Desportivos
	Jornais	Financeiros, Visibilidade e Operacionais
	Radio	Operacionais e Financeiros

## **2. Evolução Organizacional**

De acordo com a literatura existente ao nível da gestão de eventos desportivos, fundamentalmente no que diz respeito à sua evolução temporal, desde a conceção até ao encerramento, permite-nos observar o tópico em discussão de forma cronológica, usando conceitos como o dia, mês ou ano para descrever os diferentes períodos de tempo presentes nas comissões organizadoras do evento. Vários autores identificam ações específicas de acordo com esses descritores temporais (Burbank, Andranovich, & Heying, 2001; King, 1991; McGeoch, 1994; Yarbrough, 2000).

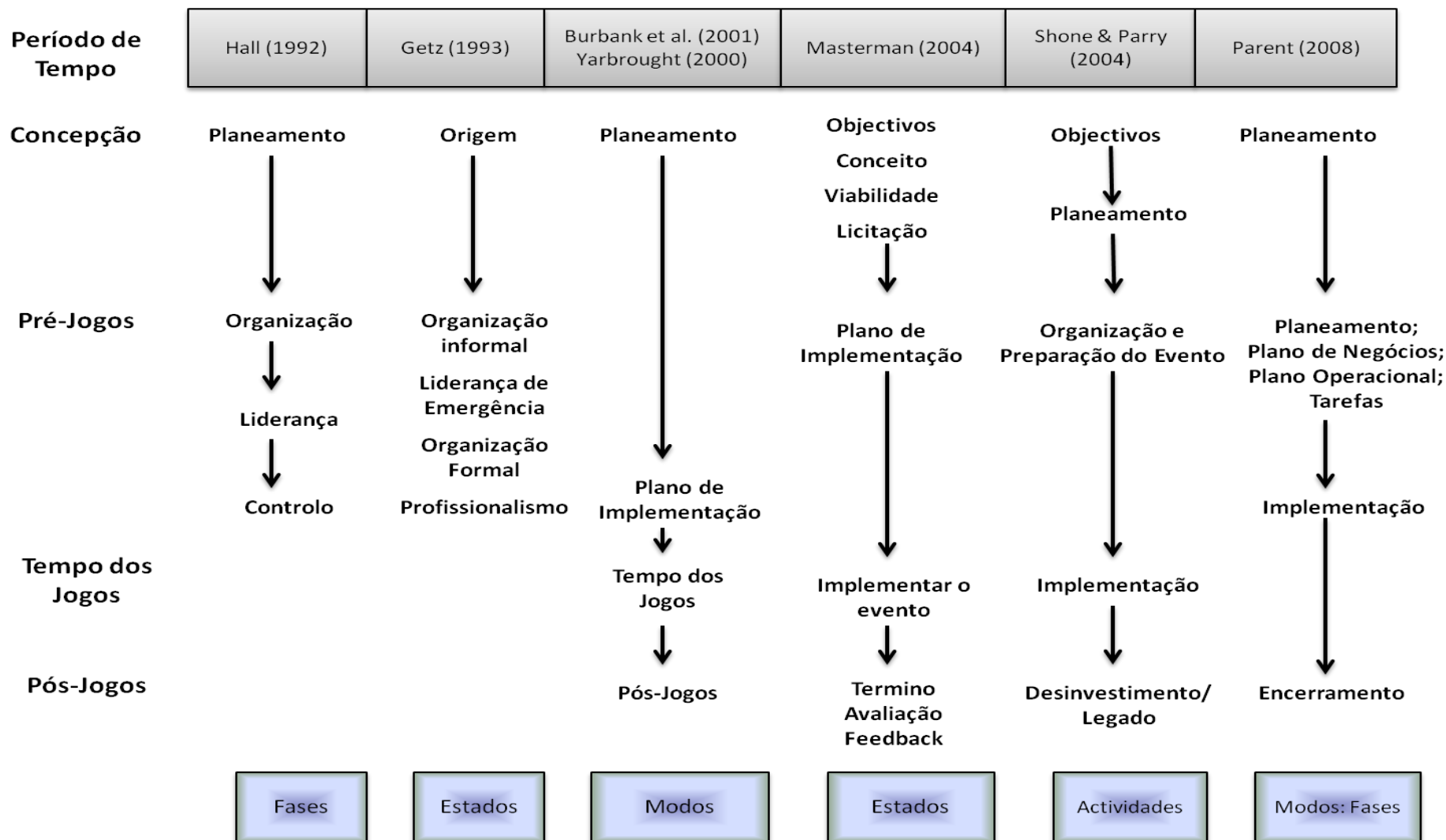
Existe uma evolução face aos quadros conceptuais apresentados na literatura da gestão de eventos desportivos. Os autores mais académicos têm usado variações dessa descrição cronológica simples. Hall (1992) sugeriu quatro fases na evolução organizacional de um evento desportivo: planeamento, organização, liderança e controlo. Com efeito, esta abordagem evidencia, a conceção de gestão de projeto para gestão de eventos (Mingus, 2002) e a variação dos primeiros trabalhos de Fayol, em matéria de gestão funções: previsão e planeamento, organização, comando, coordenação e controlo (Pugh & Hickson, 1997). Uma abordagem diferente, sugeriu Getz (1993) em que as etapas de evolução da organização do evento são as seguintes: origem, organização informal, aparecimento de uma liderança, organização formal, e profissionalismo. Getz também argumentou que o apoio da comunidade, o tamanho da organização, e os recursos aumentam à medida que a evolução do evento se move através desses períodos. Já, Burbank et al. (2001) e Yarbrough (2000) foram mais específicos mencionando-se – mais concretamente à passagem - do planeamento, para os planos de implementação dos pré-jogos, o tempo dos jogos, e o modo dos pós-jogos. Masterman (2004) ofereceu vários estados para o processo de planeamento global de um evento: objetivos, conceito, viabilidade, licitação, planeamento, implementação, término, avaliação e feedback. Da mesma forma, Shone & Parry (2004) propuseram as seguintes atividades de gestão: objetivos a definir no início, planeamento, organização e preparação do evento; implementação (execução do evento); e desinvestimento/legado. Parent (2008), apresenta o seu quadro conceptual baseando-se nos seguintes modos de gestão de um evento desportivo: planeamento geral a definir num período inicial; planeamento específico, plano de negócios, plano operacional e a definição de tarefas no período de pré-jogos; implementação no momento do decorrer dos jogos; e encerramento na etapa final.



A Figura 1 apresenta uma representação visual dos vários quadros conceptuais descritos anteriormente. Como pode ser visto, não há consenso sobre se a evolução de um evento para a comissão organizadora passa por atividades, estados, fases, ou modos, ao longo do seu desenvolvimento, bem como não existem definições concretas para estes termos de forma a ajudar a compreender com maior precisão os diferentes quadros conceptuais estudados. Deste modo, não há um consenso sobre a evolução real de um evento desportivo, havendo poucas referências de quando uma comissão organizadora muda de uma atividade, estado, fase ou modo para outra; a fraca discussão sobre os tipos de problemas existentes e quais os parceiros envolvidos em cada momento; e a pouca ou nenhuma referência de como os autores chegaram a estes termos põe em causa a sua validade e confiabilidade.

Além disso, a maioria dos quadros conceptuais concentram-se mais num determinado período de tempo do que na sua evolução global. Por exemplo, Burbank et al. (2001) & Yarbrough (2000) focam-se no período de implementação do evento/jogos, Hall (1992), Getz (1993) salientam o período dos pré-Jogos, e Masterman (2004) centra-se na conceção e nos períodos de pós-evento. Apenas Shone & Parry (2004) e Parent (2008) mostram uma relativa igualdade de períodos de tempo. O planeamento, a organização, e os sistemas de controlo devem ser consumados em momentos distintos, no entanto, não há um tempo específico, dependerá sempre de cada comissão organizadora e de cada evento em concreto.

No nosso estudo, decidimos seguir o quadro conceptual de Parent (2008), cuja investigação é das mais recentes da literatura atual, e que primazia as diferentes fases que compõem um evento desportivo, argumentando firmemente a importância do planeamento em dois períodos diferentes, a necessidade de lidar com os diversos planos e a sua execução no modo de implementação, e a indispensável execução do relatório final com a avaliação do legado no período de encerramento do evento.



**Figura 1:** Quadros conceptuais da gestão de eventos desportivos. (Parent, 2008)

### **3. Método**

O quadro conceptual proposto por Parent (2008) constitui a base de partida para explorar as diferentes categorias de problemas presentes no evento desportivo analisado. Este método permite investigar de forma particular esta temática, procurando estudar o que há de mais essencial e característico, e desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse (Fidel, 1992).

Deste modo, para responder à questão principal da pesquisa, realizaram-se entrevistas presenciais a sete parceiros ligados ao evento e sustentou-se a sua interpretação através de uma ferramenta de análise qualitativa de dados (Max QDA 2007). O nosso estudo incidiu-se na vigésima segunda edição do maior evento tenístico em Portugal – o Estoril Open 2012 – e nos seus parceiros.

#### **4.1. Contexto**

O Estoril Open é um torneio de ténis internacional realizado anualmente em Portugal, entre Março e Maio, com a duração de nove dias, e está integrado nos circuitos ATP World Tour e WTA Tour internacionais, e inserido na *saison* europeia em terra batida. O primeiro torneio foi realizado em 1990, e hoje conta já com vinte e três edições, sendo os direitos da empresa João Lagos Sports, que é a principal responsável pela organização do evento. Segundo a empresa, que considera o evento, um dos maiores à escala nacional, estão disponíveis cerca de 1 milhão de euros só em prémios para os praticantes, e quase 20 milhões de euros são apontados em retorno mediático.

Este evento, nasceu e cresceu, com um espírito de relações fortes entre todos os seus parceiros – o público, os patrocinadores, os fornecedores e os media, que ajudaram a fazer do evento, atualmente, um acontecimento de destaque e excelência. A sua grande visibilidade deve-se sobretudo aos seus parceiros, que são o motor do evento, uma vez que estão presentes grandes empresas patrocinadoras e parceiras do evento e que acarretam enormes benefícios e retorno social ao evento. No que toca à comunicação deste tipo de eventos, esta é representada pelas plataformas das marcas Lagos Sports, enfatizando sempre as marcas parceiras representando assim os interesses dos patrocinadores. Estas plataformas são simultaneamente abertas às marcas parceiras e limitadas à personalidade da marca anfitriã, num ato de comunicação integrada e total, a que, poderíamos chamar comunicação orgânica, entre a comissão organizadora e os seus parceiros.

O Estoril Open, é assim representado todos os anos, por um número muito significativo de parceiros, que embelezam, financiam e engrandecem o evento desportivo. No fundo, são um conjunto de empresas, organismos, instituições públicas e privadas que assumem a sua ligação ao desporto, reforçando o seu apoio ao Ténis Nacional que tanto tem ganho nos últimos anos em Portugal.

Segundo a empresa, existem quatro grandes grupos de parceiros com os quais a organização do evento teve que lidar. Um dos grupos de parceiros inclui os diferentes níveis do Governo português (órgão de estado e municipal); outro grupo é constituído pelos patrocinadores que se apresentam de duas maneiras: os principais e os oficiais; o terceiro grupo de parceiros são as organizações desportivas, e neste grupo consideramos a federação desportiva e os jogadores que participam no torneio. Finalmente, o quarto grupo composto pelos media, que compreende a televisão, a imprensa e a rádio.

#### **4.2. Instrumentos**

O instrumento aplicado foi a entrevista do tipo semiestruturada. A entrevista é um método de recolha de dados que se enquadra devidamente no estudo de caso. Através da entrevista o investigador explicita a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências (Bogdan & Biklen, 1994). A utilização da entrevista semiestruturada permite confrontar o entrevistado com novas informações adquiridas no estudo, e também possibilita ao investigador obter dados inesperados e interessantes que emergem das respostas individuais (Quivy & Campenhoudt, 2008)

Apresentamos o guião de entrevista na tabela 2, que foi construído com base no quadro conceptual de Parent (2008) e de Nigh & Cochran (1987), em que se salientam quatro dimensões: o sucesso do evento, as categorias de problemas, a evolução organizacional, e o processo de gestão de problemas. Definimos ainda componentes e indicadores que estão diretamente implicados no estudo dos problemas organizacionais.

**Tabela 2 - Guião da Entrevista Semiestruturada**

Tema	Dimensão	Componentes	Indicadores	Questões
Aspectos Organizacionais (Parent, 2008)	Sucesso do Evento Desportivo		Recursos	– No seu entender, quais os aspetos mais importantes para o sucesso de um evento desportivo?
			Importância do Parceiro	– Considerando o êxito de um evento desportivo, qual considera ser o papel de um parceiro para o sucesso? – Na sua opinião, até que ponto a existência de parcerias é decisiva para o sucesso do Estoril Open? – Olhando-se agora para todas as fases do evento, do Estoril Open, quer referir alguns aspetos críticos na preparação desta fase do evento?
	Categorias de Aspetos (Parent, 2008)	Visibilidade	Imagem Reputação Apoio “Corporate”	- De acordo com a sua perceção, a imagem da sua empresa encontrar-se-á bem evidente no evento? - Na sua opinião, a visibilidade da sua marca poderá ser, de algum modo, afetada pela presença de outro parceiro? - Uma vez que faz parte de um evento desta dimensão, crê que a sua marca adquira maior reputação no mercado? - De acordo com a sua visão, verificou alguma falta de apoio até ao desenrolar do evento?
		Financeiros	Controlo Custos Retorno Financeiro	- Nesta fase de encerramento do evento, a sua empresa apresentou algum tipo de problema ao nível do controlo de custos para esta parceria? - Atendendo aos objetivos que traçaram, pensam que atingiram o retorno financeiro com a participação no evento?
		Organizacionais	Planeamento Tomada de Decisão Eficácia	- Do ponto de vista organizacional, quais os principais problemas que surgiram com a organização do Open? - Durante o desenrolar do evento, identificou alguma dificuldade de decisão por parte da organização? - Na sua opinião, quais consideram serem os aspetos menos eficazes na organização do evento?
		Relacionamento	Negociação Expectativas Responsabilidade	- No processo negocial para se fechar a parceria, como ocorreu a discussão entre a sua empresa e a organização do Open? Surgiu algum conflito? - Nesta etapa, podemos considerar que o seu relacionamento com os membros da organização, revela boas expectativas para o futuro? - No âmbito do seu relacionamento com os elementos da organização, notou alguma irresponsabilidade ou outro aspeto menos conseguido?
		Operacionais	Locais e Instalações Múltiplos eventos Segurança	- De acordo com as instalações existentes, pensa que estas vão ao encontro das vossas expectativas e necessidades? - Ao longo da preparação das diversas atividades, pretendeu que a organização do Open promova a sua empresa em vários locais e dias do evento? - Atendendo à segurança, do Estoril Open, considera que existiram problemas?
		Desportivos	Regulamentação Disponibilidade de Recursos Qualidade e Conforto	- Do ponto de vista desportivo, considera que a regulamentação do evento poderá prejudicar a procura e a imagem do seu produto? - Na sua opinião, a organização do Open, apresenta alguma limitação ao nível da obtenção de recursos? - No local onde a sua empresa ficou instalada, ocorreu alguma falta de conforto que impeça de interagir positivamente com os aspetos desportivos do evento?
		Infraestruturas	Fluxo de Pessoas Manutenção Limpeza	- Atendendo à crise financeira que o país atravessa, pensa que o fluxo de pessoas e equipamentos diminuiu, podendo assim prejudicar os proveitos da sua empresa? - Debruçando-nos agora sobre a manutenção dos equipamentos existentes, as infraestruturas do Open, estiveram sempre limpas e com higiene adequada?
		Recursos Humanos	Liderança Motivação Trabalho em Equipa	- Ao longo do evento, sentiu que existiu liderança no comando das operações? - Na sua opinião, os membros da organização do Open, foram pessoas responsáveis e empenhadas, prestando qualquer tipo de auxílio aos parceiros do evento? - No âmbito dos recursos humanos presentes, como encara a existência de equipas específicas no apoio aos parceiros por parte do Estoril Open?
		Mediatização	Cobertura mediática Direitos de Transmissão	- Um dos principais interesses na participação no Estoril Open, passa pela excelente cobertura mediática. A sua empresa procurou aproveitar essa característica? - No seu ponto de vista, acredita que fazer parte de um evento desta dimensão conduziu a uma boa cobertura mediática para a sua empresa? - Através da participação neste evento, considera vir a atingir o retorno mediático que a sua empresa deseja?
		Interdependência	Coordenação Direitos Difusão da informação	- Ao longo do evento, a coordenação entre a sua empresa e a organização do Open foi permanente eficaz? - No decorrer do evento, sentiu em algum momento, que os direitos da sua empresa pudessem diminuir? - No seu entender, o Open preparou-se para difundir da melhor forma possível os seus parceiros, transmitindo a sua imagem com excelência e dedicação?
		Políticos	Poder Político Lobbying Protocolo	- No seu ponto de vista, foi exercida algum tipo de posição política (entidades) que interferisse a sua presença no evento? - A presença de elementos do Governo Português no evento, pode de alguma forma, incomodar os relacionamentos da sua empresa? - Na sua opinião, as cerimónias protocolares existentes foram suficientes? Gostaria que a sua empresa, tivesse uma maior exposição mediática em matéria de protocolo?
		Participação	Envolvimento Bilheteira Reconhecimento	- No decorrer do evento decorrerão multi-eventos produzidos pela organização do Open, gostava que a sua empresa se tivesse envolvido mais? - Neste tipo de eventos, as ações de marketing e de comunicação dos parceiros são muito importantes, teve possibilidade de organizar alguma? - Na sua opinião, a organização do Open, transmite-lhe o devido reconhecimento enquanto parceiro oficial deste grande evento?
		Legado	Transferência de Conhecimento Rede de Contactos Benefícios	- No seu ponto de vista, considera pertinente anotar um conjunto de aspetos a rever para futuras participações em eventos desta dimensão? - Considera que o Estoril Open será um bom local para estabelecer e fortalecer a rede de contactos da sua empresa?
	Evolução Organizacional (Parent, 2008)	Período de Tempo	Encerramento	- De acordo com a literatura existem 13 Categorias de Aspetos Organizacionais, que foram abordados nesta entrevista e são eles: visibilidade, financiamento, organizacionais, relacionamento, operacionais, desportivos, infraestruturas, recursos humanos, mediáticos, interdependência, políticos, participativos e de legado, gostaria de acrescentar mais alguma? - Ao longo das diversas fases do evento, quais considera serem os principais aspetos organizacionais a ter em linha de conta para o sucesso da sua empresa e para o desta parceria?
	Processo de Gestão dos Problemas (Nigh & Cochran, 1987)		Causas (origem)	- Em relação ao que acabou de nos dizer, quer precisar as causas que no seu entendimento justificam alguns dos problemas? - No seu entender, existe alguma razão principal que se destaque, para que estes tipos de problemas surjam com mais frequência?
			Desenvolvimento de Respostas (consequências)	- Os problemas que surgiram até esta fase, foram resolvidos de acordo com as suas expectativas? - De acordo com a sua opinião, considera que cada aspeto problemático foi visto como legítimo ou pacífico? - Antes de terminarmos, gostaria de acrescentar, mais algum comentário?

## **Recolha de Dados**

De forma a responder aos objetivos deste estudo, os dados foram recolhidos tendo em conta duas etapas fundamentais: (a) a recolha de dados a partir de material de arquivo para melhor compreender a estrutura organizacional do evento e reconhecer os seus principais parceiros; e (b) as entrevistas semiestruturadas para analisar os principais problemas dos parceiros e os seus interesses na ligação ao evento.

De acordo com o conhecimento obtido na literatura (Freeman, 1984; Parent, 2008) e na exploração do material de arquivo, identificaram-se os diferentes grupos de parceiros do evento desportivo e compôs-se o guião da entrevista semiestruturada. Segundo Arksey & Knight (1999) que argumentam que tais entrevistas são intencionadas para obter informações sobre a opinião das pessoas, as suas ideias e as suas experiências.

Os entrevistados foram informados do objetivo e da importância da investigação, fornecendo-nos o seu consentimento antes da realização da entrevista. A Tabela 3 apresenta os diferentes grupos de parceiros entrevistados, a sua denominação e ainda o método pela qual a entrevista fora realizada.

**Tabela 3** – Lista de entrevistados

<b>Nível organizacional</b>	<b>Posição</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Método de entrevista</b>
Parceiros	Administração Pública Desportiva Central	Instituto Português do Desporto e da Juventude	Pessoal
	Patrocinadores	Água das Pedras	Pessoal
		Tempo-Team	Pessoal
	Federação Desportiva Nacional	Federação Portuguesa de Ténis	Pessoal
	Equipa Desportiva	Praticantes	Pessoal
	Imprensa	RFM	Pessoal
		Correio da Manhã	Pessoal







Deste modo, foram entrevistados sete parceiros do evento desportivo, pertencentes a cinco grupos distintos, entre eles: a Administração Pública Desportiva Central, os Patrocinadores, a Organização Desportivas, as Equipa Desportiva e a Imprensa. As entrevistas foram realizadas apenas no momento final do evento – na fase de

encerramento (pós-evento) – com o objetivo de melhor compreender os problemas existentes ao longo do processo de organização.

Diferentes documentos de arquivo foram analisados, com particular incidência na origem do evento e dos seus principais parceiros. A recolha foi feita a partir das seguintes fontes: meios de comunicação local, nacionais e internacionais, *websites* organizacionais (e.g., João Lagos, do Instituto do Turismo de Portugal, etc.); documentos organizacionais (e.g., plano de apresentação, o diário de jogos, o relatório do *international broadcast*, os relatórios anuais, vídeos e documentários institucionais, e a análise de vários trabalhos científicos sobre os problemas organizacionais em grandes eventos desportivos).

As entrevistas foram direcionadas aos diferentes grupos de parceiros, num total de sete entrevistados, imediatamente após o término do evento para que os diversos parceiros tivessem a capacidade de identificar com maior exatidão os diferentes tipos de problemas organizacionais. Estas decorreram em diferentes locais e dias da semana como mostra a Tabela 4, de acordo com a agenda e disponibilidade de cada parceiro. Cada entrevista teve uma duração média entre 20 a 90 minutos, assegurando a confidencialidade e o anonimato dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e transcritas para o papel e posteriormente enviadas para os entrevistados com o intuito de retirar eventuais gralhas ou aspetos menos conseguidos.

**Tabela 4** – Momento e Local da Entrevista

Entrevistado	Logótipo	Data da entrevista	Local
Correio da Manhã		1 de Maio	Sponsors Village
Água das Pedras		1 de Maio	Sponsors Village
RFM		1 de Maio	Sponsors Village
Tempo-Team		1 de Maio	Sponsors Village
IPDJ / CDNJamor		21 de Maio	Complexo de Ténis do Jamor
FPT		21 de Maio	Sede Federativa
Jogador	(Sem logótipo)	23 de Maio	Centro de Estágio do Jamor

## **Análise de Dados**

A unidade básica de análise concentrou-se na opinião e na visão dos parceiros relativamente aos problemas organizacionais existentes no evento desportivo, isto é na sua capacidade de identificar um determinado tipo de problema e a sua predominância ao longo do decorrer do evento.

A análise dos dados baseou-se em dois componentes: a codificação intra-entrevistado e inter-entrevistado, e ainda a comparação inter-entrevistado, apoiada pelo material de arquivo disponível (Yin, 2003). Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, sendo a sua análise realizada através do Max QDA 2007. Os dados foram analisados com o objetivo de identificar os diferentes tipos de problemas e os pontos de vista de cada parceiro com intervenção no evento.

O material de arquivo e as respostas dos entrevistados foram posteriormente comparadas para determinar quais as principais categorias de problemas existentes na organização do evento, e de acordo com essas respostas identificaram-se também os diferentes tipos de interesses pertencentes a cada grupo de parceiros. Para auxiliar a análise de dados, foram criadas tabelas com base nas diferentes categorias de problemas identificadas por cada parceiro e outra relativa aos seus principais interesses com base na definição de Reichart (2003).

Os dados foram analisados, surgindo novas tendências relativas aos diferentes problemas, com base na variável – tempo. Segundo a visão de alguns parceiros, os problemas podem aparecer, manter-se ou desaparecer, de acordo com a capacidade de intervenção dos responsáveis da organização do evento.

Em função dos dados obtidos, agrupou-se os diversos tipos de problemas em categorias de acordo com o quadro conceptual de Parent (2008). Os resultados foram discutidos com os diferentes parceiros e apresentados aos responsáveis organizacionais do evento, para assim aumentar a capacidade de reflexão, tirar novas conclusões e aumentar a validade e confiabilidade das informações obtidas (Creswell, 1998; Yin, 2003).



## **Resultados e Discussão**

Os resultados obtidos na investigação são fundamentados de acordo com as três finalidades alcançadas: a opinião fidedigna de cada parceiro, o reconhecimento dos problemas vivenciados pelos parceiros ao longo do evento desportivo, e a identificação dos seus principais interesses na relação com a organização.

Os problemas organizacionais identificados são baseados em duas tendências que surgiram durante a análise de dados: os problemas que mudam de acordo com a importância de cada parceiro no evento, e os problemas que mudam de acordo com a opinião e os interesses dos parceiros. Cada tendência é descrita ao longo da apresentação dos resultados relativos à opinião de cada parceiro pertencente ao evento.

### **1. As Categorias de Problemas Reconhecidas pelos Parceiros**

Para serem eficazes e pró-ativos, os comités organizadores de um evento desportivo precisam de saber as necessidades, os interesses e os desejos dos seus parceiros. Um conhecimento interno de todos os parceiros, assim como a importância de cada um, são fatores cruciais para o sucesso do evento. Uma das grandes dificuldades na organização de eventos é saber o que mais agrada a cada um dos seus parceiros e o que mais interfere nos seus níveis de satisfação.

As categorias de problemas manifestadas no presente estudo foram: os políticos, a visibilidade, os financeiros, os organizacionais, os relacionamentos, os operacionais, os desportivos, os infraestruturais, os mediáticos, os de independência, os participativos, e o legado (de acordo com exposto na Tabela 1). Dos sete parceiros entrevistados, destacam-se cinco grupos de parceiros, entre eles: a Administração Pública Desportiva Central, os Patrocinadores, a Organização Desportiva, a Equipa Técnica e os Meios de Comunicação Social (imprensa), que realçaram os diferentes tipos de problemas na sua ligação ao evento desportivo.

Os entrevistados descreveram os problemas organizacionais que ocorreram ao longo do evento, isto é no decorrer da fase de planeamento, implementação e encerramento. Os tipos de problemas identificados têm origem na relação com a comissão organizadora e com os outros parceiros, bem como nas suas expectativas iniciais e nos interesses que foram emergindo ao longo do evento. A Tabela 5 apresenta um resumo das categorias dos problemas identificadas por cada grupo de parceiros no evento estudado.

**Tabela 5** – Categorias de Problemas identificadas pelos Parceiros do Estoril Open 2012

<b>Grupo de parceiros</b>	<b>Parceiros</b>	<b>Categorias de problemas</b>
Administração Pública Desportiva Central	Instituto Português do Desporto e da Juventude	Financeiros; Visibilidade; Relacionamento; Operacionais; Desportivos; Organizacionais; Mediáticos; Participação; Políticos; Legado.
	Patrocinador Oficial A	Visibilidade; Organizacionais.
	Patrocinador Oficial B	Organizacionais; Infraestruturais; Operacionais.
Federação Desportiva Nacional	Federação Portuguesa de Ténis	Financeiros; Operacionais; Desportivos; Infraestruturais.
Equipa Desportiva	Jogador	Mediáticos; Organizacionais; Infraestruturais; Participação; Interdependência.
	RFM	Financeiros; Visibilidade; Organizacionais; Operacionais.
	Correio da Manhã	Visibilidade; Operacionais; Financeiros.

A tabela 5 permite verificar que a preocupação mais comum a todos os grupos de parceiros está relacionada com as categorias de problemas – organizacionais e financeiros – uma vez que sem financiamento próprio e sem uma organização bem definida não se concebe nenhum evento desportivo desta dimensão. De acordo com a opinião dos entrevistados podemos observar diversos problemas. Por exemplo o entrevistado A, refere: *“Acho que no essencial, que há uma falta de coordenação, ou seja entre o promotor do evento e o Complexo de Ténis”*. Noutro exemplo o entrevistado C declara que: *“Como em todo o Mundo, deve haver uma contribuição FI (financeira) que uma organização destas devia pagar a uma Federação”*. Ambas as afirmações revelam problemas no âmbito organizacional e financeiro, fruto das necessidades e dos interesses de cada parceiro.

Cada grupo de parceiros identificou categorias de problemas muito idênticas e/ou relacionadas. Contudo, existem diferentes tipos de problemas reconhecidos por uns e

desconhecidos por outros, o que nos faz depreender que cada parceiro tem a sua visão singular e unilateral acerca do evento.

Para além destas categorias de problemas enunciadas, outras categorias mais específicas foram encontradas, como podemos observar na tabela acima apresentada. A seguir apresentam-se as categorias de problema específicas de cada grupo de parceiros.

**1.1. Administração Pública Desportiva Central.** As categorias de problemas dos parceiros governamentais portugueses estão relacionadas com o retorno dos seus investimentos em várias áreas, nomeadamente: a participação nos processos de decisão, a imagem e notoriedade da parceria (presença na *Sponsor Village*, representação do Centro Desportivo Nacional do Jamor, que tipo de visibilidade vai ser evidenciada, etc.), o legado a longo prazo, e os encargos financeiros que o evento acarreta para o Estado, uma vez que a instalação do Complexo de Ténis se encontra fechada durante a subsistência do evento.

Deste modo, reconhece-se um conjunto de categorias de problemas identificadas por este parceiro público, designadamente o Centro Desportivo Nacional do Jamor do Instituto Português do Desporto e Juventude, entre as quais se admitem os problemas financeiros, os de relacionamentos, os operacionais, os de ordem desportiva e organizacional, os mediáticos e os respeitantes ao legado.

Dentro de cada categoria de problemas existem vários indicadores a salientar, por exemplo ao nível da categoria dos problemas operacionais apontamos o indicador – Locais e Instalações – uma vez que este parceiro exerce a sua área de supervisão e desenvolve o contacto diário com os problemas de ordem operacional. Observemos, a seguinte citação manifestada por um representante do organismo público:

*“Há sempre vários problemas a esse nível, ao nível de roturas, falta de eletricidade, organização de comida, há uma série de problemas que vão acontecendo diariamente, no decorrer do Open sobretudo, desde as roturas, às montagens, às complicações a nível de manutenção, bombeiros (em relação ao pó), empresas de desentupimento, etc. Estes problemas continuam porque a instalação é muito débil, há aqui problemas estruturais complicados...”* (entrevistado A).

Identicamente a esta categoria, também os problemas de visibilidade, foram bastante frisados pelo representante estatal. A seguinte afirmação assim o demonstra:

*“Eu acho que a nossa imagem no evento é muito reduzida, na nossa participação aqui acabamos por funcionar um bocado como apoio à organização, somente. A visibilidade devia ser maior, fomos reduzidos um bocado a esse nível”* (entrevistado A).

A falta de mais mediatização, mais visibilidade e mais bilhética são direitos que os representantes do Instituto Português do Desporto e da Juventude reclamam, uma vez que enquanto membros do evento consideram ser uma parte da comunidade anfitriã e parceiros desde o início do evento.

*“Durante o evento existiu a limitação e a restrição de entradas dos próprios elementos do IDP, em determinadas zonas... Além disso, creio que podia haver uma imposição pela parte do Jamor em termos um stand na Sponsor Village. De facto faz todo o sentido, estarmos a ceder as instalações e termos algo que nos diz, bem eu acho que isto é lógico!”* (entrevistado A).

Observemos a tabela 6 que identifica todas as categorias de problemas reconhecidos por este parceiro.

**Tabela 6** - Categorias dos Problemas Reconhecidas pela Administração Pública Desportiva Central

Parceiro	Categorias de problemas												
	Fin.	RH.	Rel.	Op.	Int.	Org.	Pol.	Part.	Des.	Infra.	Med.	Leg.	Vis.
Admin. Pública Desp. Central	X		X	X		X	X	X	X		X	X	X
Totalidade	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1

Embora reconhecendo também falhas da sua parte, este parceiro assinala como principais causas para os problemas mencionados as seguintes razões: falta de comunicação entre os diversos intervenientes, falta de relacionamento diário antes, durante e após o evento, e por último falta de liderança por parte das altas instâncias que conduziram o processo desde o início da sua atividade.

Todavia, o parceiro considera que não existe necessidade de construir um novo Estádio afirmando que: *“a este nível e tendo como base, quer dizer a dimensão deste evento – Estoril Open, acho que não se justifica estar a criar um Estádio novo”* (entrevistado A), o que nos leva a considerar que podemos estar perante um problema político e ao mesmo tempo financeiro uma vez que além de não haver financiamento para a construção de novas instalações parece também que do ponto de vista da tutela não faz sentido promover à estruturação de uma nova obra.

**1.2. Patrocinadores.** As categorias de problemas evidenciadas pelos membros da comunidade anfitriã do evento estão relacionadas com questões de acessibilidade, a visibilidade e imagem das suas marcas (ver tabela 7). Este tipo de parceiros procura participar nas ações promocionais, divulgar os seus produtos e serviços, divertir-se, conhecer novas pessoas e empresas, estabelecer uma rede de contactos e atrair benefícios de diversos tipos quer para si e para sua comunidade. Num evento desta dimensão, os patrocinadores são os principais investidores e interessados em relacionar-se. Veja-se a afirmação de um dos parceiros: *“penso que a receção dos convidados e dos clientes é o aspeto fundamental quer para o encadeamento e quer para o sucesso deste grande evento. Naturalmente são também as pessoas que fazem o evento...”* (patrocinador oficial A da indústria dos recursos humanos).

Uma das categorias de problemas assinaladas por este parceiro surge ao nível da imagem e da sua visibilidade, realçando que:

*“Houve fotógrafos que nos perguntaram, porque é que o nosso logotipo.... não estava a encarnado, porque este ano está aqui em tons cinzento, mas foi aqui posto pela organização, e as pessoas estranharam porque a nossa cor é o encarnado e o branco e pronto!”* (patrocinador oficial A da indústria dos recursos humanos).

Identicamente, outro parceiro que há muitos anos acompanha este evento e que hoje em dia exerce um posicionamento mais *premium* no Estoril Open, destaca a importância da independência como algo essencial na representação da marca junto do seu público e dos seus consumidores.

*“Estando nós na ativação penso que existe algumas limitações pelas regras que nos colocam, porque nós temos um trabalho que gostamos de pintar a nossa marca onde podemos pintar moderadamente com gosto e as vezes somos limitados porque há regras, em quantidade de materiais a usar e temos de parar até onde nos deixam ir”* (patrocinador oficial B da indústria das bebidas e dos refrigerantes).

Nesta última edição este patrocinador perdeu igualmente os seus direitos de venda e comercialização do produto – *Superbock*, que detinha anteriormente, devido à presença definitiva da marca – *Corona*, que é patrocinadora oficial internacional do evento.

O parceiro B, enquanto patrocinador oficial do evento e experiente nesta matéria, foi o que mais categorias de problemas referiu, identificando falhas e dificuldades de foro organizacional, infraestruturais e operacionais. De acordo com um representante da marca, as questões organizacionais são fundamentais, por isso lança o desafio:

*“Acho que a organização poderá de alguma forma fazer algum incentivo como se faz no futebol, ou porque é o Dia da Mulher e é gratuitamente ou outras ações... é pena. Eu acho que é um bocado ingrato, com a quantidade de convites mesmo assim as pessoas não aparecem... Mas para encher aqueles courts nem que seja gratuito, por exemplo, mas que dê uma imagem lá para fora que também enchamos Estádios de Ténis”* (patrocinador oficial B da indústria das bebidas e dos refrigerantes).

A tabela 7 sintetiza os diversos tipos de problemas reconhecidos pelos patrocinadores entrevistados.

**Tabela 7** - Categorias dos Problemas Reconhecidas pelos Patrocinadores

Parceiro	Categorias de problemas												
	Fin.	RH.	Rel.	Op.	Int.	Org.	Pol.	Part.	Des.	Infra.	Med.	Leg.	Vis.
Patrocinadores				X		X				X			X
Totalidade	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1

**1.3. Federação Desportiva Nacional.** As categorias de problemas identificadas por estas organizações desportivas centram-se em questões financeiras, operacionais, desportivas e sobretudo infraestruturais (ver tabela 8). Este parceiro apresenta um olhar crítico sob a qualidade das instalações desportivas onde decorre a competição. Além disso, procura o seu retorno mediático e financeiro através da difusão e promoção dos seus serviços, transmitindo assim notoriedade à Federação Desportiva nacional. De acordo com os responsáveis da Federação Portuguesa de Ténis (FPT), predomina o desejo em conseguir maiores facilidades para os seus federados e para as pessoas ligadas ao ténis federado, sobretudo no que diz respeito às entradas no evento e nos acessos à observação de jogos do Estoril Open. Segundo o entrevistado C:

*“...os Federados têm descontos, mas pensamos que talvez pudesse ir mais longe até para ter sobretudo durante a semana os campos e sobretudo o Campo Central muito mais cheios do que estão habitualmente”* (entrevistado C).

Os problemas que normalmente cercam os eventos desportivos a partir da perspetiva de uma federação desportiva repercutem-se na maneira como esta pode obter o apoio da organização para as matérias que lhes são importantes, seja alojamentos adicionais, seja mais creditações, ou até na obtenção de mais técnicos envolvidos e a atuar no evento.

Para além desta questão operacional e logística, outros problemas são anunciados ao nível das necessidades financeiras e de tesouraria. Na opinião do entrevistado C, podemos constatar:

*“Deveria haver alguma forma que não está contemplada, e que volto a frisar é como em todo o Mundo, que era de haver uma contribuição FI de uma organização destas devia pagar a uma Federação”* (entrevistado C).

Deste modo, podemos reconhecer a carência de um apoio financeiro que a Federação Desportiva tanto apregoa, uma vez que noutros eventos desportivos internacionais da mesma modalidade, existe a contribuição FI (financeira internacional) a receber pela organização desportiva, como por exemplo a Federação Francesa de Ténis no Torneio Roland-Garros em França.

Todavia, o maior número de problemas declarados por este parceiro, surgiu na categoria de problemas infraestruturais, sendo este um dos mais preocupantes para o parceiro, uma vez que estamos a falar do local de competição e da qualidade das instalações. De acordo com o representante da FPT, que acompanha a evolução do evento desde a sua origem, podemos concluir que existe uma enorme necessidade de criação de uma nova infraestrutura:

*“Agora que existem lacunas ao nível do Complexo de Ténis e das zonas envolventes, isso existem, sobretudo quando chove... vivemos numa zona que tem muitos espaços ainda por alcatroar e por relvar e que potencia este tipo de situações, quer a lama ou a terra, e o facto de ser uma estrutura provisória faz com que as coisas se tornem menos importantes”* (entrevistado C).

A tabela 8 demonstra as categorias de problemas identificadas pelo entrevistado C, enquanto parceiro estratégico do evento.

**Tabela 8** - Categorias dos Problemas Reconhecidas pela Federação Portuguesa de Ténis

Parceiro	Categorias de problemas												
	Fin.	RH.	Rel.	Op.	Int.	Org.	Pol.	Part.	Des.	Infra.	Med.	Leg.	Vis.
Federação Desportiva Nacional	X			X					X	X			
Totalidade	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0

Em suma, o entrevistado C identifica um conjunto de problemas em cada uma das quatro categorias, fruto do conhecimento e da experiência que desenvolveu ao longo destes últimos 20 anos. Embora a FPT conheça as dificuldades e as limitações próprias desta organização, reconhece também o seu esforço na gestão do evento para que tudo corra bem evitando que ocorram os diversos tipos de problemas.

**1.4. Equipa Desportiva.** As categorias de problemas reconhecidas pelos participantes e pela equipa técnica das delegações desportivas estão relacionadas com questões de participação e interdependência do praticante, com os problemas



organizacionais e infraestruturais associados ao espaço desportivo, e ainda com casos de falta de mediatização (ver tabela 9).

Os tenistas, enquanto jogadores e principais figuras do evento, desempenham um papel fundamental na implementação e no desenrolar do espetáculo desportivo, sendo eles os alvos centrais da atenção do público que se dirige ao evento desportivo.

Segundo a opinião de um tenista podemos constatar que existiram problemas ao nível das instalações e espaços desportivos do evento:

*“Os courts, eu treino aqui no clube de ténis do Jamor que é onde é o evento, onde é o Estoril Open, e os courts até poucos dias do torneio estavam maus e durante o torneio também não tiveram muito bem, porque não havia uma equipa de manutenção, estavam mesmo uma porcaria...”* (entrevistado D).

A sua visão aponta para a falta de manutenção e controlo logístico dos courts de ténis sobretudo antes do evento, impedindo os participantes de treinarem com o conforto desejado. Esta situação já não é nova, e esta associada à falta de capacidade financeira para regular e operacionalizar os espaços desportivos antes, durante e após a realização do evento desportivo.

Identicamente, se verificaram outros tipos de problemas associados à participação dos praticantes, nomeadamente questões logísticas que impediam os jogadores de observar outros adversários e ter bilhetes de acesso ao court central:

*“Relativamente aos bilhetes nós jogadores não temos direito a bilhetes para o court central, nem para o court central nem para nenhum lado... no ano passado eu queria ver para observar o meu adversário e não podia! E aos jogadores nunca dão bilhetes tirando o jogador que joga no Central que tem direito a 6 bilhetes, nem família nem ninguém, os nosso familiares e os nossos amigos tiveram de pagar bilhete para vir ver jogar”* (entrevistado D).

Assim como questões individuais e próprias de mediatização foram reconhecidas pelos praticantes:

*“Quase ninguém nos conhece... acho que se podia fazer mais para divulgar o nosso nome, principalmente o dos portugueses, é o maior evento de ténis que temos em*

*Portugal, não é obrigação mas acho que podiam fazer mais, podiam divulgar mais o nosso nome e fazer chegar ao público” (entrevistado D).*

De acordo com as opiniões do jogador podemos confirmar alguma falta de atenção, de apoio e de coordenação em diversos sectores aos jogadores portugueses. Com o desenrolar do evento, estes tipos de problemas podem por em causa os relacionamentos entre alguns jogadores e a organização do evento.

A tabela 9 expressa as categorias de problemas identificadas pelo entrevistado D, ao longo do evento.

**Tabela 9** - Categorias dos Problemas Reconhecidas pela Equipa Desportiva

Parceiro	Categorias de problemas												
	Fin.	RH.	Rel.	Op.	Int.	Org.	Pol.	Part.	Des.	Infra.	Med.	Leg.	Vis.
Equipa Desportiva					X	X		X		X	X		
Totalidade	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0

1.5. **Imprensa.** Os principais obstáculos mencionados pelos membros da comunicação social estão relacionados com as categorias de problemas de visibilidade, de matéria organizacional e de foro financeiro (ver tabela 10). Um representante da imprensa que realizou a cobertura diária do evento, afirma que:

*“Neste ano específico foi o orçamento... pronto mexemos um bocadinho na nossa casa no nosso estúdio, costuma ser um mega estúdio e passou a ser um estúdio. Se calhar antes é que tínhamos imensos brindes para oferecer, este ano não tivemos...”* (entrevistado E).

Hoje em dia, os problemas de ordem financeira assombram qualquer evento desportivo. O estado de crise económica e financeira, faz com que os parceiros se retraiam, culminando num fraco incentivo à valorização do evento. Este representante dos meios de comunicação social identificou esta característica comum a quase todos os parceiros e chamou à atenção para problemas de ordem organizacional, destacando:

*“Na altura de apresentação do Estoril Open... há uma conferência de imprensa e é aí que são chamados jornalistas. Acho que aí os próprios parceiros também deveriam marcar presença, e as vezes isso não acontece, pelo menos da nossa parte, sabemos muito em cima, não somos alertados com a devida antecedência por isso acho que era uma mais valia para todos”* (entrevistado E).

Também outro parceiro de comunicação faz referência a problemas de ordem organizacional salientando:

*“Neste momento acho que estamos pior, aqui estamos pior, mas lá em cima no Break Point, já há muitos anos que estamos naquele espaço e estamos bem”* (entrevistado F).

De facto, segundo estes parceiros da imprensa, o evento tem vindo a apresentar problemas de ordem organizacional, nomeadamente em questões de distribuição espacial e envolvimento dos parceiros. Para além destes dois indicadores, ambos os parceiros de comunicação entrevistados realçaram as dificuldades de notoriedade da sua marca e visibilidade no evento. Segundo uma afirmação de um dos representantes dos media podemos constatar esse tipo de problema:

*“Nós achamos sempre que os logotipos podem ser sempre muito maiores e achamos que este ano poderíamos estar um bocadinho mais bem visíveis”* (entrevistado F).

Apresentamos agora a tabela 10 que indicava as categorias de problemas reconhecidas pelos entrevistados E e F, pertencentes à imprensa do evento.

**Tabela 10** - Categorias dos Problemas Reconhecidas pela Imprensa

Parceiro	Categorias de problemas													
	Fin.	RH.	Rel.	Op.	Int.	Org.	Pol.	Part.	Des.	Infra.	Med.	Leg.	Vis.	
Imprensa	X			X		X							X	
Totalidade	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	

Em suma, no decorrer da análise aos diversos parceiros identificou-se um vasto conjunto de categorias de problemas presentes na organização do evento. A tabela 11 apresenta essa síntese demonstrando as categorias de problemas que mais se manifestaram e as menos foram realçadas pelos diversos parceiros ao longo do evento.

**Tabela 11 – Categorias dos Problemas dos Parceiros**

Parceiros	Categorias de problemas												
	Fin.	RH.	Rel.	Op.	Int.	Org.	Pol.	Part.	Des.	Infra.	Med.	Leg.	Vis.
Admin. Pública Desp. Central	X		X	X		X	X	X	X		X	X	X
Patrocinadores				X		X				X			X
Federação Desportiva Nacional	X			X					X	X			
Equipa Desportiva					X	X		X		X	X		
Imprensa	X			X		X							X
Totalidade	3	0	1	4	1	4	1	2	2	3	2	1	3

De acordo com a Tabela 11, praticamente todas as categorias foram focadas pelos distintos parceiros entrevistados à exceção de uma, relativa à capacidade de liderança, motivação e trabalho de equipa – que é a categoria de problemas denominada de recursos humanos. Quanto a esta categoria de problemas, nem Parent (2008) nem o nosso estudo apresentou indicadores que evidenciem problemas ao nível da relação com os parceiros. Também a categoria de problemas políticos foi pouco mencionada pelos parceiros, embora esta esteja diretamente relacionada com as negociações governamentais face a projetos futuros. Segundo Parent (2008) a categoria de problemas que envolve o poder político está principalmente presente nas matérias que compreendem os representantes governamentais ou as organizações desportivas.

As categorias de problemas que justificaram maior presença na opinião dos parceiros entrevistados foram a visibilidade, os problemas operacionais e sobretudo os financeiros. Estas são as categorias mais aparentes e simbolizam tipos de problemas

relacionados com a imagem e a notoriedade; com os locais e as instalações; e com o controlo de custos e o retorno financeiro. A categoria de problemas menos evidenciada pelos parceiros, com exceção à categoria dos recursos humanos, foi – a interdependência – relacionada com a coordenação individual e com a capacidade de difusão da informação por parte dos membros da organização do evento.

## **2. Interesses dos Parceiros**

Portanto, os parceiros entrevistados apresentam necessidades e desejos diferentes, que a organização do evento tem que considerar. Uma parte significativa dos parceiros encontrava-se preocupada com os problemas de ordem financeira (em graus variáveis), que variam em função da participação, visibilidade e da mediatização de cada interveniente.

Os parceiros são movidos pelos seus próprios interesses, procurando gerir a organização de modo a que lhes permita atingir os seus objetivos. Todos os entrevistados manifestaram interesses legítimos em aspetos processuais ou substantivos da atividade organizacional, e cada um dos seus interesses possui um valor intrínseco.

Quanto maior for o grau de interesse dos parceiros mais este pode afetar o ambiente organizacional. Por isso, os responsáveis organizacionais devem, nas suas políticas e decisões, ter em linha de conta os interesses dos seus parceiros, compreendendo o propósito que está por trás das suas ações, e compensando suficientemente as suas necessidades e desejos. Deste modo, os responsáveis organizacionais devem contribuir para a satisfação dos seus parceiros e favorecer os relacionamentos com a organização.

A Tabela 11 fornece as categorias de problemas para cada parceiro do evento, enquanto a Tabela 12 transmite os problemas destes parceiros traduzidos em interesses, conforme definido por Reichart (2003), isto é, os interesses materiais, políticos, filiativos, informativos e simbólicos. Como anteriormente estudamos, os interesses materiais referem-se ao ganho ou perda de benefícios tangíveis, os interesses políticos dizem respeito à distribuição do poder dentro da organização, os interesses filiativos estão preocupados as necessidades de pertencer a um grupo, os interesses informativos são baseados no conhecimento dos parceiros, e os interesses simbólicos estão associados a um símbolo por exemplo uma imagem ou uma representação ou até uma figura.

**Tabela 12** – Interesses dos Parceiros do Estoril Open 2012

Grupo de parceiros	Interesses					
	Parceiros	Materiais	Políticos	Filiativos	Informacionais	Simbólicos
Administração Pública Desportiva Central	Instituto Português do Desporto e da Juventude	X	X	X	X	X
Patrocinadores	Oficiais	X		X	X	X
Federação Desportiva Nacional	Federação Desportiva	X	X		X	X
Equipa Desportiva	Jogadores	X			X	X
Imprensa	Rádio, Jornais TV	X			X	X

Como pode ser analisado na Tabela 12, os interesses materiais (organizacionais, operacionais), simbólicos (visibilidade, imagem) e de informação (mediáticos, organizacionais, participativos) são fundamentais para os diversos parceiros do evento, demonstrando a necessidade de um planeamento adequado, de uma notoriedade acentuada e de um acesso às informações antes, durante e após a produção do evento.

A presença dos interesses materiais está expressa por exemplo na necessidade de operacionalizar o evento junto dos responsáveis estatais, ou na carência de transportes gratuitos desde a localidade mais próxima para membros que trabalham como patrocinadores do evento. No caso dos interesses simbólicos, são exemplos a vontade do jogador em participar mais ativamente em ações mediáticas ou dos patrocinadores em observar os seus logótipos mais visíveis. Já os interesses informativos expressam-se por exemplo, na inexistência de cobertura por parte dos meios de comunicação social no início da apresentação do evento ou no caso dos representantes governamentais para fins de legado.

Da observação da Tabela 12 podemos concluir que apenas dois dos parceiros expressam interesses políticos. No caso concreto da Administração Pública Desportiva Central, uma vez que o evento decorre em instalações públicas, está portanto, dependente de negociações e ajustes diretos com as instâncias governamentais. Já no caso da Federação Desportiva, o seu interesse político evidencia-se no desejo em

adquirir uma contribuição financeira com a produção do evento, tal como acontece noutros países da Europa quando executam eventos desportivos da modalidade. Além disso, só a comunidade patrocinadora e o parceiro governamental têm interesses de filiação, um interesse importante que os responsáveis organizacionais devem considerar. Um dos responsáveis da organização entendeu a importância da comunidade na forma como descreveu: *“Os patrocinadores são o motor do evento, sem esse apoio era muito difícil realizar o evento”* (representante da organização).

Analisando as Tabelas 11 e 12, podemos apreciar algumas constatações que importa salientar. Concretamente, os interesses parecem ser geralmente os mesmos dentro dos grupos de parceiros (Tabela 12), permitindo assim fazer uma análise global ao nível do grupo como um todo. Como tal, podemos referir a existência de níveis de homogeneidade dentro grupos de parceiros face a esta matéria.

Contudo em alguns casos as categorias de problema podem diversificar-se também dentro dos grupos de parceiros, sendo nesse caso necessário analisar os problemas dos parceiros ao nível dos seus sub-grupos. Deste modo, podemos considerar que quanto mais parceiros entrevistados possuímos maior será o número de problemas conhecidos, e por consequência maior será o leque de interesses assimilados.

Este estudo vai ainda mais longe, sugerindo que, os interesses dos parceiros dependem da capacidade de influência, de investimento, de poder, de impacto, de proximidade e de dependência, que estes exercem junto da organização. Como tal através da teoria dos parceiros e da gestão de problemas podemos adquirir uma maior compreensão do nível de análise das necessidades, dos interesses e dos problemas organizacionais no relacionamento entre o comité organizador e os seus parceiros.

Assim, este estudo fornece uma contribuição expressiva para a literatura ao usar a teoria dos parceiros e a abordagem da categorização de problemas de forma a evidenciar as diferenças de expectativas dos parceiros, não focando apenas o ponto de vista do comité organizador mas sim o dos seus parceiros.

Portanto, é imperativo que os membros da organização de um evento ou do seu comité organizador conheçam os parceiros com que estão a lidar. Para isso, é fundamental que estes compreendam as características dos grupos de parceiros de forma a satisfazer cada grupo específico e ao mesmo tempo facilitar as relações na fase de conceção do evento, em vez de serem prejudicados pelas estratégias dos parceiros (Frooman, 1999), que posteriormente poderão levar por exemplo, à retenção de fundos ou à criação de uma imprensa negativa.

### **Conclusões, Limitações e Extensões**

Este trabalho, fornece uma lista de categorias de problema baseada no estudo de Parent (2008). Sabendo dos vários tipos de problemas existentes e de como eles se alteram com base no tempo, os parceiros permitem que os gestores de eventos entendam as suas tarefas e que os investigadores tenham uma base comum para examinar com maior profundidade os problemas específicos e as suas inter-relações.

Como tal, usando a teoria dos parceiros combinada com a gestão de problemas fortaleceu-se o quadro conceptual de Parent (2008) de modo a identificar os diferentes tipos de problemas que a organização ou os comités organizadores dos grandes eventos desportivos podem lidar ao longo do evento. Por conseguinte, este estudo começa por ligar os aspetos organizacionais dos parceiros (por exemplo, a descrição da sua envolvência e dos seus problemas) e também os aspetos estratégicos (isto é, o vínculo dos diferentes tipos de interesses associados à gestão de problemas organizacionais).

Atualmente, como bem sabemos, os parceiros são elementos indispensáveis na realização de qualquer evento desportivo. São eles que detêm o capital, são eles que arrastam celebridades, são eles que procuram investir nas demais iniciativas, e são eles que comunicam o evento. Este trabalho contribui para a literatura com a visão dos diversos grupos de parceiros em matéria de gestão e organização de um evento desportivo, realçando os seus interesses e preocupações.

Ao longo da sua experiência e envolvência no evento cada parceiro destacou um conjunto de problemas específicos que interferiram no desempenho do evento. Foram as categorias de problemas mais proeminentes: as organizacionais, operacionais, financeiras, infraestruturais e de visibilidade, corroborando a ideia de que os eventos desportivos de grande dimensão não se organizam sem organização apropriada, sem instalações adequadas, sem a competência de financiamento próprio e sem a atribuição de visibilidade aos seus parceiros. Quanto mais participativos foram os parceiros, maior foi o impacto que se atribuiu sobre um determinado problema, e por consequência mais facilmente se identificou o interesse que está subjacente à sua participação no evento. O estudo dos interesses, das preocupações e dos desejos dos parceiros contribuem hoje para que os gestores de eventos possam reconhecer os diferentes tipos de problemas que ocorrem ao longo do evento desportivo, e ainda questionar-se quanto à sua origem e à sua proveniência, uma vez que podem advir dos interesses que cada parceiro manifesta com a sua participação no evento.



Atualmente, há uma enorme variedade de problemas no rosto das comissões organizadoras de eventos desportivos. Embora o reconhecimento desses problemas contribua para a literatura na gestão de eventos, também a sua identificação pode afetar a organização. Esta conclusão leva-nos a considerar que podem existir diversos de problemas específicos num evento desportivo. Este estudo propõe uma série de problemas que os gestores do evento podem encontrar pela frente em momentos distintos e por parte de diferentes grupos de parceiros. As futuras pesquisas devem examinar o impacto de cada tipo de problema exerce sobre a sociedade, turismo e economia de uma determinada região utilizando como indicadores os problemas e os interesses organizacionais, e ainda o grau em que o poder político influencia o acolhimento do evento desportivo.

Os investigadores também devem considerar o como e o porquê das reestruturações repetidas que ocorrem dentro dos comités organizadores do evento desportivo (por exemplo, Jogos Pan-Americanos de 1999, Campeonato do Mundo da FIFA de 2005, entre outros), dado que os relacionamentos e os recursos humanos emergiram como categorias de problema importantes que os responsáveis da comissão organizadora devem gerir. Questões como por exemplo: poderiam estar as influências políticas na raiz da necessidade de reestruturar a organização com imposições do governo face às colocações de trabalho? Será apenas a falta de relacionamento e socialização que contribui para estas reorganizações? Existem outras razões? Devem ser tidas em linha de conta em futuras pesquisas. Igualmente é importante que novos estudos direcionarem a sua atenção face às inter-relações que cada uma das categorias de problemas têm entre si e considerar o seu valor dentro da organização. Estas são questões que precisam de respostas, para que os comités organizadores de qualquer evento desportivo possam operar de forma mais eficaz e eficiente ao nível da organização.

Uma análise em profundidade de cada problema específico estava para além do âmbito deste trabalho. Contudo neste estudo procuramos compreender quais as causas e as consequências dos problemas enunciados por cada um dos parceiros entrevistados e o período de tempo em que ocorreu. Por exemplo, dentro a categoria de problemas organizacionais um dos indicadores estudados foi a tomada de decisão. Para este problema específico, procuramos identificar qual o estilo de tomada de decisão da comissão organizadora no evento; quais as dificuldades na tomada de decisão verificadas pelos diferentes parceiros; e qual o aspeto menos eficaz na organização do evento. Deste modo, salientamos também que, futuras pesquisas procurem examinar

mais concretamente cada uma das categorias de problema específicas acrescentando assim novos conhecimentos para a literatura na área da gestão de eventos desportivos.

Finalmente, estudando não só as categorias de problemas, mas também os interesses dos parceiros reconheceram-se como mais proeminentes os interesses materiais (associados ao ganho de benefícios tangíveis na sua participação), os simbólicos (relacionados com as necessidades de mais imagem e mais notoriedade que os parceiros tanto prezam), e os informacionais (que estão relacionados com o acesso rápido à informação, para que os parceiros se reposicionem mais facilmente face a determinados problemas ou assuntos). Também no estudo dos interesses foi importante constatar como o nível de análise (do grupo vs subgrupo de parceiros) pode resultar em muito poucas diferenças na especificidade dentro de cada grupo. Sendo estes resultados antagónicos aos do estudo de Parent (2008), leva-nos a atribuir especial importância a este estudo devendo os seus resultados ser tidos em conta no futuro pelos investigadores da gestão de eventos desportivos.

Por fim, as diferenças entre este estudo e a literatura académica existente (e.g. Parent, 2008) podem indicar algumas das características únicas dos eventos de maior dimensão, nomeadamente na análise de cada sub-grupo de parceiros, cuja sua opinião dentro do grupo é unanime. Os diferentes tipos de problemas que ocorrem num grande evento desportivo, a forma como eles se evidenciam, e os interesses que cada parceiro manifesta associados a determinadas categorias de problemas, são hoje contributos fundamentais para a literatura. Os gestores de eventos têm agora mais um instrumento literário para melhor lidar com os diversos tipos de parceiros ao longo da evolução organizacional de um grande evento. Mais, em posteriores pesquisas devemos procurar examinar a implicação desta estrutura de parcerias para os diferentes tipos de eventos desportivos (por exemplo, Jogos Olímpicos, Jogos Paraolímpicos, Campeonatos do Mundo e da Europa de Futebol, ou Torneios Mundiais de Poker) e para os diferentes tipos de organizações (por exemplo, públicas, privadas, público-privadas).

Como limitações deste estudo encontramos essencialmente a etapa de recolha de dados. De facto, é importante assumir o maior número de entrevistados possíveis de forma a aumentar a viabilidade acerca desta temática, assim como a aplicação da entrevista ao longo das quatro fases de organização do evento desportivo: na conceção, no planeamento, na implementação e no encerramento. Embora tivéssemos conseguido entrevistar um ou dois membros de cada grupo de parceiros, a visão global do evento pode ser reduzida uma vez que o evento ronda os cinquenta parceiros.

### **Referências**

- Ahlstedt, L., & Jahnukainen, I. (1971). *Company Organization cooperative control system-nae*. Helsinki: Weilin Goeoes.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1, 131-148.
- Argandona, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 77, 1093-1102.
- Arksey, H. and Knight, P. (1999) Interviewing for social scientists, London: Sage.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bigelow, B., Fahey, L., & Mahon, J. F. (1993). A typology of issue evolution. *Business & Society*, 32, 18-29.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). Investigação qualitativa em educação. *Coleção Ciências da Educação*, Porto: Porto Editora.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1997). Business and society: What's in a name? *International Journal of Organizational Analysis*, 5, 180-201.
- Burbank, M.J., Andranovich, G.D., & Heying, C.H. (2001). *Olympic dreams: The impact of mega-events on local politics*. London: Lynne Reiner.
- Burton, B. K., & Dunn, C. P. (1996). Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 6, 133-148.
- Camara, F. (2010). Como atrair mais espectadores ao Estoril Open. Dissertação de Mestrado ISCTE-IUL, Setembro, Lisboa.
- Carmeli, A.; Gilat, G.; Weisberg, J. (2006). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review*, 9, 2.
- Carroll, A. B. (1994). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory: Essay by Archie B. Carroll. *Business and Society*, 33, 128-131.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Creswell, J. M. (2003). Research Design: Qualitative, quantitative and Mixed Methods Approaches. Second Edition, *SAGE Publications*, Thousand Oaks.
- Cochran, P. (1994): The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory: Essay by Phil Cochran (1). *Business and Society*, 33, 95-98.
- Cohen, S. (1995). Stakeholders and consent. *Business & Professional Ethics*, 14(1), 3-16.

- Collins, D. (1994). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory: Essay by Denis Collins. *Business and Society*, 33, 121-123.
- Correia, A.& Biscaia, R. (2012). *Estudos de Caso de Marketing no Desporto Português*. Visão e Contextos.
- Deck, M. C. (1994). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory: Essay by Michael C. Deck. *Business and Society*, 33, 108-110.
- Dill, W. (1975). Public participation in corporate planning: Strategic management in a kibitzer's world, *Long Range Planning*, 8(1), 57-63.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron-cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Edelman, M. (1964). *The symbolic uses of politics*, in Wartick, S.L. and Wood, D.J. (eds) *International Business and Society*, Blackwell Publishing, London, p. 99.
- Fidel, Raya. The case study method: a case study. In: Glazier, Jack D. & Powell, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p. p.37-50
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-359.
- Friedman, A.L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39, 1-21.
- Friedman, M.T., Parent, M.M., & Mason, D.S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4, 170-190.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191-205.
- Getz, D. (1993). Corporate culture and not-for-profit festival organizations: Concepts and potential applications. *Festival Management & Event Tourism*, 1, 11-17.
- Gioia, D.A. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24, 228-232.

- Goodpastor, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1, 53-71.
- Hall, C.M. (1992). *Hallmark tourist events: Impacts, management, and planning*. London: Belhaven Press.
- Heath, R. L. (2002). Issues management: Its past, present and future. *Journal of Public Affairs*, 2, 209-214.
- Hilgartner, S., & Bosk, C. L. (1988). The rise and fall of social problems: A public arenas model. *American Journal of Sociology*, 94, 53-78.
- Hill, C. W, L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*. 29, 131-154.
- Hummels, H. (1998). Organizing ethics: A stakeholder debate. *Journal of Business Ethics*, 17, 1403-1419.
- Huse, M., & Eide, D. 1996. Stakeholder management and the avoidance of corporate control. *Business & Society*. 35, 211-243.
- Jones, T.M., & Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 206–221.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder “theory.” *Management Decision*, 37, 317–328.
- King, F.W. (1991). *It's how you play the game: The inside story of the Calgary Olympics*. Calgary, Canada: Script.
- Mahon, J. F., & Waddock, S. A. (1992). Strategic issues management: An integration of issue life cycle perspectives. *Business and Society*, 31, 19-32.
- Masterman, G. (2004). *Strategic sports event management: An international approach*. Oxford, UK: Elsevier.
- McGeoch, R. (1994). *The bid: How Australia won the 2000 Games*. Port Melbourne, Australia: William Heinemann Australia.
- Mingus, N. (2002). *Project management in 24 hours*. Madison, WI, CWL.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Nigh, D., & Cochran, P. L. (1987). Issues management and the multinational enterprise. *Management International Review*, 27, 4-12.
- Parent, M. & Deephouse, D. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics* (2007) 75, 1–23.

- Parent, M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 2008, 22, 135-164.
- Phillips, R. (1999). *On stakeholder delimitation*. *Business and Society*, 38, 32-34.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise. The new stakeholder view. *California Management Review*, 45, 6-28.
- Pugh, D.S., & Hickson, D.J. (1997). *Writers on organizations (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais (5ª Edição*. Lisboa: Gradiva.
- Ratnatunga, J., & Muthaly, S.K. (2000). Lessons from the Atlanta Olympics: Marketing and organizational considerations for Sydney 2000. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, 2, 239-257.
- Reichart, J. (2003). A theoretical exploration of expectational gaps in the corporate issue construct. *Corporate Reputation Review*, 6, 58-69.
- Rowley, T.J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28, 204-219.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5, 61-75.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful event management (2nd ed.)*. London: Thomson.
- Starik, M. (1994). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory: Essay by Mark Starik. *Business and Society*, 33, 89-95.
- Tsui, A. S. (1990). A multiple constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35, 458-483.
- Yarbrough, C.R. (2000). *And they call them games: An inside view of the 1996 Olympics*. Macon, GA: Mercer University Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Wartick, S.L., & Mahon, J.F. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct. *Business & Society*, 33, 293-311.

- Wartick, S.L. and Wood, D.J. (1998) *International Business and Society*, Blackwell Publishing, London, Ch. 8.
- Wartick, S.L., & Heugens, P.P.M.A.R. (2003). Guest editorial: Future directions for issues management. *Corporate Reputation Review*, 6, 7–18.
- Wicks, A. C, Gilbert, D. R., & Freeman, R. E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4, 475-497.
- Wilson, J.Q. (1979). The politics of regulation, in McKie, J.W. (ed.) *Social Responsibility and the Business Predicament*, Brookings Institution, Washington DC, 135–168.
- Wolfe, R.A. & Putler, D. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13, 64–80.
- Wood, D. J. (1994). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory: Essay by Donna J. Wood. *Business and Society*, 33, 101-105.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 619-718.

## Anexos: Entrevistas

### ENTREVISTA – CENTRO NACIONAL DESPORTIVO DO JAMOR

Tabela 13 - Guião da Entrevista Semiestruturada

Tema	Dimensão	Componentes	Indicadores	Questões
Aspetos Organizacionais (Parent, 2008)	Sucesso do Evento Desportivo		Recursos	<p>– No seu entender, quais os aspetos mais importantes para o sucesso de um evento desportivo?</p> <p>R: Primeiro a avaliação do próprio evento saber que tipo de evento é que se trata, saber que tipo de participante, número de participantes, definir objetivos e no fundo também saber quais os recursos disponíveis que temos para a realização do próprio evento.</p>
			Importância do Parceiro	<p>– Considerando o êxito de um evento desportivo, qual considera ser a imagem do parceiro, nomeadamente do CDNJ?</p> <p>R: Eu acho que a imagem no evento do Estoril Open é muito reduzida, a nossa participação aqui acabamos por funcionar um bocado como apoio à organização, somente. A visibilidade devia ser maior, fomos reduzidos um bocado a esse nível.</p> <p>– Então considera que o papel do Jamor não é decisivo para o sucesso do Estoril Open?</p> <p>R: Não, não é de todo.</p> <p>– Olhando-se agora para a fase de planeamento, do Estoril Open, quer referir alguns aspetos críticos na preparação desta fase do evento?</p> <p>R: Eu acho que no essencial, que há uma falta de coordenação, ou seja entre o promotor do evento, João Lagos e neste caso o Jamor, Centro de Ténis porquê?! Porque apesar do evento ser realizado aqui no Complexo, nós estamos muito pouco solicitados, ou seja eles tem o evento todo coordenado e depois há falhas, sobretudo no aspeto da manutenção e gestão de alguns recursos, não há comunicação entre nós, há muita falta de comunicação entre nós. Então ao longo do planeamento, é onde se nota mais? É onde se nota mais. O planeamento é feito essencialmente por eles, nós intervimos nele naturalmente, mas somos muito pouco solicitados.</p>
	Categorias de Aspetos (Parent, 2008)	Visibilidade	Imagem Reputação Apoio “Corporate”	<p>- De acordo com a sua perceção, a imagem “Jamor” torna-se bem evidente no evento ou não?</p> <p>R: Não, não de todo.</p> <p>- Uma vez que faz parte de um evento desta dimensão, crê que a sua marca “Jamor” pode vir a ter maior reputação no mercado, se lhe dermos mais importância?</p> <p>R: Naturalmente que sim, em vários aspetos. Eu julgo que sobretudo onde tem mais visibilidade no Court Central, Entradas, Sponsor Village, em todas essas zonas.</p> <p>- De acordo com a sua visão, prevê alguma falta de apoio no desenrolar do evento (por parte da empresa João Lagos)?</p> <p>R: Eu acho que sobretudo em relação à João Lagos há muita falta de apoio neste caso mesmo em relação nós (relação connosco), diretor, em relação a mim gestor do Complexo de Ténis, em relação aos funcionários do IDP, que trabalham no fundo junto do evento, sobretudo na identificação, ninguém nos conhece, nós estamos aqui e somos alheios a isto, quer dizer temos uma credencial e as pessoas não nos conhecem (e têm um papel fundamental no apoio ao evento?) naturalmente, sem nós, eu aqui que estou mais presente (no complexo de ténis) a manutenção dos campos não funciona se eu não estiver cá, inclusive tive um episódio caricato, em que tentei entrar no Campo Central para coordenar a equipa de trabalho e foi-me vedada a entrada. Então diga-me uma coisa sugestões par melhorar neste sentido? Eu acho que devia haver uma comunicação mais estreita entre nós e a João Lagos Sports pré-evento.</p>
		Financeiros	Controlo Custos Retorno	<p>- Ao nível do controlo de custos houve algum nível do controlo de custos por parte do Complexo de Ténis?</p> <p>R Houve, houve, fizemos um controlo de custos e depois entregamos em formato de protocolo.</p>



***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

			Financeiro	<p>- Atendendo aos objetivos que traçaram, pensaram em atingir algum retorno financeiro para o Complexo de Ténis ou não?</p> <p>R: Neste caso foi mais para evitar perdas, foi só isso.</p>
		Organizacionais	Planeamento Tomada de Decisão Eficácia	<p>- Durante esta fase de planeamento, identificou alguma dificuldade de decisão por parte da organização?</p> <p>R: Não eu julgo que eles nesse aspeto têm e decidem em tempo útil.</p> <p>- Na sua opinião, quais consideram serem os aspetos menos eficazes na organização do evento?</p> <p>R: Eu acho que eles têm alguma dificuldade em lidar diretamente connosco e com empresas que trabalham ao nível de prestação de serviços, acho que aqui alguma dificuldade de comunicação. Acho que basicamente é isso, acho que sim. De resto eu acho que funciona bem, há aqui um elemento chave, que é o Duarte, logístico, que ele controla perfeitamente a organização a todos os níveis, desde a manutenção dos campos até à venda de bilhetes, depois peca um bocado porque entre eles, entre a organização depois há estas falhas com os serviços, com os fornecedores, connosco, com isto, acho que isso é menos capaz, acho que sim.</p>
		Relacionamento	Negociação Expectativas  Responsabilidade	<p>- Nesta fase de pós-evento, digamos assim, podemos considerar que os relacionamentos entre os membros da organização e vocês, concretamente IDP foram bons?</p> <p>R: Não, não foram de todo, não foram. Há sempre uma grande dificuldade em relacionarmo-nos, quer dizer, porque a maior parte das pessoas não nos conhece simplesmente e vamos voltar aquela mesma questão, não nos conhece, portanto há uma reunião previa antes do evento, em que nós nos reunimos, eu, o Diretor e eventualmente o Presidente com o João Lagos mais dois elementos da João Lagos Sports, há essa reunião, mas depois o resto da equipa João Lagos não nos conhece e portanto andamos aqui assim um bocadinho desconhecidos dentro da nossa própria casa.</p> <p>- E para o futuro esse relacionamento acha que isso se mantém ou é para alterar tudo?</p> <p>R: Não, eu acho que faz sentido alterar alias isto é um dos pontos com os quais eu falei com o Diretor este ano é que isto tem que se alterar porque é impossível trabalharmos assim nestes moldes</p> <p>- No âmbito do seu relacionamento com os elementos da organização, notou alguma irresponsabilidade ou outro aspeto menos conseguido?</p> <p>R: Aqui na organização não, julgo que não. O normal e sempre o costume.</p>
		Operacionais	Locais e Instalações Multi-eventos Segurança	<p>- Do ponto de vista operacional, quais os principais problemas que estão a surgir com a organização do Open?</p> <p>R: Há sempre vários problemas a esse nível, ao nível de roturas, falta de eletricidade, organização de comida, há uma serie de problemas que vão acontecendo diariamente, no decorrer do Open sobretudo, roturas, com a montagem, à complicações a nível de manutenção, bombeiros (em relação ao pó), empresas de desentupimento. - Já vamos na 20ª Edição e o porque que estes problemas continuam? Estes problemas continuam porque a instalação é muito débil, há aqui problemas complicados estruturais mesmo, rebenta a caldeira porque a caldeira está velha e não tem manutenção por exemplo, não foram substituídos devidamente os canos, nem estão sinalizados, ninguém tem uma planta da canalização, dos esgotos aqui do Complexo, portanto isto vai acontecendo porque quem vem são empresas novas, não sabem onde é que vão colocar as tendas, colocam aleatoriamente e...- Então não sua opinião faz sentido a construção do tal Complexo novo? Faz sentido não sei, depende um bocado dos objetivos para que forem interessados, se de facto assumirmos que é necessário um Estádio (Complexo) acho que faz sentido, agora se me perguntarem será a empresa João Lagos a depois a gerir isso, aí sou um bocado contra essa situação. - Entre fazer um de raiz novo e reaproveitar o que já está qual era a sua preferência? Eu acho que a este nível e tendo como base, quer dizer a dimensão deste eventos – Estoril Open , acho que não se justifica estar a criar um Estádio novo. - Teme que este tipo de evento um dia possa vir a acabar? Eu não tenho receios a esse nível mas é provável que acabe.</p> <p>- De acordo com as instalações existentes, pensa que estas vão ao encontro das vossas expectativas e necessidades?</p> <p>R: Julgo que sim, sim, sim, julgo que sim, podiam era ser mais melhoradas algumas, aquela questão do novo Estádio não faz sentido, só</p>

				<p>faria sentido se fosse para melhorar a própria instalação do Jamor, agora fazer um novo Estádio acho que não.</p> <p>- Durante esta fase de preparação das diversas catividades, pretende que a organização do Open promova a sua empresa em vários locais e dias do evento?</p> <p>- Atendendo à segurança, do Estoril Open, houve ou não problemas de segurança e se sentiu por algum momento alguém menos segura?</p> <p>R: Não, julgo que não, eles têm uma equipa de segurança que funciona muito bem. Do meu ponto de vista as pessoas nunca se sentem inseguras.</p>
		Desportivos	Regulamentação Disponibilidade de Recursos Qualidade e Conforto	<p>- Do ponto de vista desportivo, considera que a regulamentação do evento poderá prejudicar a procura e a imagem da vinda de mais pessoas ao Jamor?</p> <p>R: Acho que prejudica um bocado, acho que prejudica um bocado, porque, portanto é muito tempo em que o utente fica portanto, inibido de usar os campos, portanto acho que é tempo a mais.</p> <p>- Na sua opinião, a organização do Open, apresenta alguma limitação ao nível da obtenção de recursos, o número de recursos humanos é suficiente?</p> <p>R: Julgo que sim, julgo que sim.</p> <p>- Não deviam de existir equipas específicas para trabalhar com os parceiros, em vários aspetos?</p> <p>R: Eles têm, eles têm logo não é um problema.</p>
		Infraestruturas	Fluxo de Pessoas Manutenção Limpeza	<p>- Atendendo à crise financeira que o país atravessa, uma vez que o fluxo de pessoas e equipamentos já foi menor, pensa que isso pode prejudicar o Jamor, também?</p> <p>R: O Jamor não, agora a organização sim, organização do evento. - E a vinda de pessoas ao Jamor? R: A vinda de pessoas ao Jamor julgo que não é prejudicada por isso, não porque, já vem... não queria dizer mas é no fundo uma clientela entre aspas que é o habitual no Complexo.</p> <p>- Debruçando-nos agora sobre a manutenção dos equipamentos existentes, espera que as infraestruturas do Open, estas estiveram sempre limpas e com higiene adequada?</p> <p>R: Durante o evento não é? – Sim. R: Sim, sim, sim.</p>
		Recursos Humanos	Liderança Motivação Trabalho em Equipa	<p>- Ao longo desta fase de planeamento, sente que existiu liderança no comando das operações?</p> <p>R: Não, não. Houve sempre um líder e um líder que respondia a tudo.</p> <p>- Na sua opinião, os membros da organização do Open, têm sido pessoas responsáveis e empenhadas, prestando qualquer tipo de auxílio aos parceiros, neste caso concreto ao Jamor?</p> <p>R: Sim, apesar das dificuldades de comunicação eles são prontos a resolver a situação. – Mesmo em caso de haver problemas mais minuciosos, eles estão lá? R: Sim, sim estão, estão, e nesses casos temos um contacto muito estreito, muito próximo.</p>
		Mediatização	Cobertura mediática Direitos de Transmissão	<p>- Do ponto de vista de mediatização do evento, era ou não era importante que houvesse mais cobertura mediática para o Jamor?</p> <p>R: Julgo que sim, julgo que sim. Uma das medidas que eu até sugeri ao Diretor era nós termos um stand no “Sponsor Village”, fazia todo o sentido. Acho que por falta também de diálogo, e é assim eu acho que podia haver uma imposição pela parte do Jamor em termos ali um stand, de facto faz todo o sentido estarmos a ceder as instalações e termos algo que nos diz, bem eu acho que isto é lógico.</p> <p>- No seu ponto de vista, acredita que fazer parte de um evento destes traz uma boa cobertura mediática? R: Naturalmente. – Então seria bom para o Jamor estar mais visível, então se me tivesse que dizer dois ou três aspetos onde acha que o Jamor poderia estar bem visível?</p> <p>R: Neste momento não está. Colocaria no Central e Sponsor Village, naturalmente que sim.</p> <p>- Através da participação neste evento, considera vir a atingir o retorno mediático daqui para o futuro?</p> <p>R: O Jamor não, neste momento não, nestes moldes não.</p>

***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

		Interdependência	Coordenação Direitos Difusão da informação	<p>- Ao longo do planeamento do evento, a coordenação entre o Jamor e a organização do Open tem sido permanente eficaz? R: Não e podia ter sido melhor. – Podia ter sido melhor em que aspetos? R: Podia ter havido uma ligação mais estreita entre nós e a João Lagos, não houve, houve apenas uma ou duas reuniões se tanto, de resto foram insuficientes.</p> <p>- No decorrer do evento, senti em algum momento, que os direitos do Jamor (enquanto responsável pelo Complexo), pudessem diminuir? R: Durante o evento sim naturalmente. – Como por exemplo? R: Como por exemplo a limitação e a restrição de entradas dos próprios elementos do IDP, em determinadas zonas. Houve uma serie de situações que foram aparecendo aconteceu comigo, aconteceu com alguns colegas, mesmo no perímetro destas instalações, acho que houve atitudes por parte dos seguranças que restringiram aqui o acesso a algumas pessoas.</p> <p>- No seu entender, o Open prepare-se para difundir da melhor forma possível os seus parceiros, e no caso concreto do Jamor, transmitindo a sua imagem com excelência e dedicação? R: Não, não, acho que não e que nem foi minimamente difundido. – E daqui para o futuro acha que eles não pensam fazer isso ou não? R: Acho que eles terão que pensar porque nós teremos que impor essa situação.</p>
		Políticos	Poder Politico Lobbying Protocolo	<p>- No seu ponto de vista político, foi exercida algum tipo de posição política (entidades) que interferisse na presença no evento? R: Não julgo que não. – Portanto o evento era para ser ali, foi ali colocado, já estava planeada ficar ali e do ponto de vista política ninguém criticou a presença do evento ser ali? R: Não julgo que não, julgo que não houve.</p> <p>- A presença de elementos do Governo Português no evento, pode de alguma forma, incomodar os relacionamentos da sua empresa? R: Não de todo, porque faz parte. A política mistura-se, faz parte.</p> <p>- Na sua opinião, as cerimónias protocolares existentes são suficientes? Gostaria que houvesse uma cerimónia protocolar onde o Jamor pudesse ter alguém de uma forma mais exposta? R: Acho que não, acho que nesse caso não faz qualquer sentido. – Mas por exemplo a Federação Portuguesa de Ténis tem numa cerimónia protocolar da entrega de prémios sempre alguém, o Jamor não devia ter? R: Faz sentido se calhar a secretaria de estado ou eventualmente o IDP, o Jamor julgo que não. – Então onde é que o Jamor do ponto de vista protocolar poderia estar mais presente? R: O Jamor julgo que atualmente não poderá ter grande influência.</p>
		Participação	Envolvimento Bilheteira Reconhecimento	<p>- No decorrer do evento decorrerão multi-eventos produzidos pela organização do Open, gostava que o Jamor mais especificamente, se envolvesse mais nesses multi-eventos? R: Sim, sim naturalmente, e podia-se envolver muito mais, muito mais, muito mais e ai acho que foi um bocado falta de coordenação do próprio Jamor. Devíamos ter preparado qualquer coisa aqui para durante o evento. Acho que já aconteceu até anteriormente, mas já aconteceu.- E já agora porque é que vocês não procuraram essa opção? R: Talvez porque não tínhamos na altura um coordenador, não tínhamos um diretor, acho que por ai.</p> <p>- Neste tipo de eventos, há imensas ações de marketing e de comunicação para com os parceiros, principalmente os mais importantes, pensa ter possibilidade de organizar estas ações de marketing? R: Sim, poderíamos pensar nisso. – E acha que fazia sentido ter um diretor ou responsável pela sala de exercício do Centro Nacional do Jamor começar a programar um plano de marketing, só para o evento? R: Em grandes eventos eu julgo que sim, que fazia sentido.</p> <p>- Na sua opinião, a organização do Open, transmite-lhe o devido reconhecimento enquanto parceiro oficial deste grande evento? R: Não de todo, já abordamos isso.</p>
		Legado	Transferência de Conhecimento Rede de Contactos	<p>- No seu ponto de vista, considera pertinente anotar um conjunto de aspetos a rever para futuras participações em eventos desta dimensão? Diga-me alguns conjuntos de aspeto que no futuro precisem de melhorar? R: O que poderia melhorar? A comunicação, a comunicação entre a empresa João Lagos e o Jamor. Poderia melhorar a imagem, do Jamor, IDP. E, julgo que estes dois aspetos são os mais importantes</p>

			Benefícios	
Evolução Organizacional (Parent, 2008)	Período de Tempo		Encerramento	<p>- De acordo com a literatura existem 13 Categorias de Aspectos Organizacionais, que foram abordados nesta entrevista e são eles: visibilidade, financiamento, organizacionais, relacionamento, operacionais, desportivos, infraestruturas, recursos humanos, mediáticos, independência, políticos, participativos e de legado, gostaria de acrescentar mais alguma?</p> <p>- Existem vários aspetos organizacionais que contribuem para o sucesso e eu diria que, para que o Jamor tenha uma boa ligação, cada vez mais forte a este evento o que é que faz mesmo mesmo falta? R:Eu julgo que o que faz falta aqui para o Jamor mostrar um bocado da sua imagem, julgo que poderá haver um reconhecimento maior por parte dos organizadores. Julgo que deve haver uma mais estreita comunicação entre o Jamor e os parceiros, para que haja essa visibilidade. Ou seja o Jamor é um bocado escondido nestes grande eventos e tem de haver visibilidade, tem de haver mais conhecimento, eu acho que ai depende um bocado mais do Jamor do que dos próprios organizadores, que o espaço é nosso, a organização é deles, o espaço é nosso, nós é que temos de fazer com que nos mostre, com que nos mostremos um bocado mais nesse eventos. Com que? Com stands, com atividades, com imagem.</p> <p>- No fundo acabam por ser os aspetos menos positivos por parte do Jamor que tem de vir a melhorar, e por parte da João Lagos também tem de haver alguns a melhorar? R: Tem que haver algum reconhecimento por parte, nesse sentido tem que tentar ceder um bocado nesse tipo de questões.</p>
Processo de Gestão dos Problemas (Nigh & Cochran, 1987)			Causas (origem)	<p>- Do ponto de vista das causas, acabou por nos dizer alguns tipos de problemas, esses problemas tiveram causa evidentemente, quer nos dizer qual foi a principal razão para que estes problemas aconteçam? R: A falta de comunicação. Eu acho que é a história, é o passado, que foi vivendo sempre de uma situação em que a João Lagos ganhou grande protagonismo em detrimento do Jamor, que foi perdendo um bocadinho. Porquê? Por falta de liderança, talvez.- Falta de comunicação, falta de relacionamento. R: Estas três causas sim.</p>
			Desenvolvimento de Respostas (consequências)	<p>- Os problemas que surgiram até esta fase, foram resolvidos de acordo com as suas expectativas? R: Sim maioritariamente sim.</p> <p>- De acordo com a sua opinião, considera que cada aspeto problemático foi visto como legítimo ou pacífico? R: Sim, julgo que a maior parte deles foram legítimos.</p> <p>- Antes de terminarmos, gostaria de acrescentar, mais algum comentário? R: Não, foi bem preparada e conduzida.</p>

**ENTREVISTA – Estoril Open – Parceiro: Água das Pedras**

**Tabela 14 - ENTREVISTA Água das Pedras**

<b>Tema</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>
Aspetos Organizacionais (Parent, 2008)	Sucesso do Evento Desportivo		Recursos	<p>– No seu entender, quais os aspetos mais importantes para o sucesso de um evento desportivo?</p> <p>R: Um dos fatores mais importantes para o sucesso de um grande evento... uma das coisas é a relação de parcerias que tem de existir entre a entidade que organiza o próprio evento e os patrocinadores, mais uma relação entre patrocinador e patrocinado tem de haver ali uma grande parceria, um grande trabalho em conjunto.</p>
			Importância do Parceiro	<p>– Considerando o êxito de um evento desportivo, qual considera ser o papel de um parceiro para o sucesso?</p> <p>R: Eu acho que o mais que tudo, tem a ver também com a parte da divulgação e da, e as marcas a associarem-se ao evento acabam por puxar mais por ele e por permitir que o próprio evento ganhe uma dimensão diferente.</p> <p>– Na sua opinião, até que ponto a existência de parcerias é decisiva para o sucesso do Estoril Open?</p> <p>R: Eu penso que sim, eu penso que este é daqueles eventos que é mesmo. Mesmo a sua marca acha que o facto de estar aqui a representar os ajuda e ajuda o Estoril Open? R: Sim, porque as marcas que temos cá, a principal é Pedras que tem um posicionamento mais premium. E este é um tipo de evento que permite estar com esse posicionamento.</p> <p>– Olhando-se agora para a fase de planeamento, do Estoril Open, quer referir alguns aspetos críticos na preparação desta fase do evento?</p> <p>R: Nós como já fazemos isto à alguns anos já, felizmente eu acho que tem corrido assim sempre. Há sempre uns pequenos percalços, mas é o normal do dia a dia.</p>
	Categorias de Aspetos (Parent, 2008)	Visibilidade	Imagem Reputação Apoio “Corporate”	<p>- De acordo com a sua perceção, a imagem da sua empresa encontrar-se-á bem evidente no evento?</p> <p>R: Está, está. – Gostava que estivesse mais, mudaria alguma coisa? Eu acho que está, está com uma boa, estamos nos courts, temos as presenças nos courts, as promotoras dos courts são nossas e eu acho que sim que está.</p> <p>- Na sua opinião, a visibilidade da sua marca poderá ser, de algum modo, afetada pela presença de outro parceiro?</p> <p>R: Não em relação a pedras não. Isto também está tudo contratualizado portanto, todas as marcas, todas as posições estão já bem definidas antes de tudo acontecer não é?! Portanto é um cumprimento de regras que aqui não há falhas. Sim mas podia haver realmente outra marca que pudesse interferir um bocadinho, mas não aqui não há.</p> <p>- Uma vez que faz parte de um evento desta dimensão, crê que a sua marca adquira maior reputação no mercado?</p> <p>R: Do que está já? Nós costumamos dizer que nunca estamos contentes com o que temos, mas eu acho está, está bastante bem, estamos bem posicionados.</p> <p>- De acordo com a sua visão, prevê alguma falta de apoio antes do desenrolar do evento?</p> <p>R: Não, não. São as tais relações que se vão criando, isto depois há uma entreaajuda de ambas as partes, com aqueles pormenores que menos bem corre, que logo são solucionados. Portanto a relação tem que existir a cima de tudo. E a comunicação já é anterior ao Estoril Open, porque nós fizemos, durante muitos anos estivemos presentes na Volta a Portugal. Portanto já havia uma ligação à Lagos Sport.</p>
		Financeiros	Controlo Custos Retorno Financeiro	<p>- Nesta fase de planeamento do evento, a sua empresa apresenta algum tipo de problema ao nível do controlo de custos para esta parceria?</p> <p>R: O que está em contracto tá e tem de ser cumprido não é?! Porque isto são patrocínios avultados e tem de ser cumpridos. Na ativação, realmente temos de fazer algumas manobras do momento em que vivemos e as nossas mentes têm de fazer algumas invenções para que sejam cumpridos os “budgets”, mas nós temos o que temos, recebemos internamente e temos de fazer tudo para que seja cumprido.</p> <p>- Atendendo aos objetivos que traçaram, pensam atingir o retorno financeiro com a participação no evento?</p>

				R: Sim sim, nós internamente nós temos de os cumprir.
		Organizacionais	Planeamento Tomada de Decisão	<p>- Do ponto de vista organizacional, quais os principais problemas que estão a surgir com a organização do Open?</p> <p>R: É o, a chuva, essencialmente. Mas isso já faz parte do Estoril Open, por tanto já nem isso nos adecta.</p> <p>- Não identificou alguma dificuldade de decisão por parte da organização, mesmo devido à chuva?</p> <p>R: Não, não nos passam muito essa imagem, pelo menos. Sabem manter a calma. São excelente profissionais e com certeza que ao de ter os seus problemas mas que não são passados cá para fora. Como os nossos também não são passados para eles. Temos de estar todos bem, e queremos todos alinhar-nos uns aos outros.</p>
		Relacionamento	Negociação Expectativas  Responsabilidade	<p>- No processo negocial para se fechar a parceria, como ocorreu a discussão entre a sua empresa e a organização do Open?</p> <p>R: Já vamos no 4º ano, mas é uma parte que não somos nós diretamente, são altos contratos e altos valores. Eu não sei explicar como é que a parceria...</p> <p>- Existe algum ponto que ache que a organização deve-se rever no contacto com a marca com os seus parceiros, neste caso com vocês, patrocinadores oficiais?</p> <p>R: Eu acho que o nosso tipo de produto é assim e que não dá pra fazer muito assim mais, além de estar presente nos sítios chave e nos locais chave, mas acaba por estar sempre presente em todo o lado, toda a gente tem acesso à marca desde o Restaurante que tem as garrafas logo no centro das mesas. Toda a gente acaba por ter contacto direto ou indireto com a marca, portanto eu acho que não.</p>
		Operacionais	Locais e Instalações Multi-eventos Segurança	<p>- De acordo com as instalações existentes, pensa que estas vão ao encontro das vossas expectativas e necessidades?</p> <p>R: Não, para já acho que está. O único senão, a localização neste lado eu acho que funciona melhor. Mas será talvez mesmo a chuva que não é visível ao público, mas que lá atrás nos armazéns, com a lama, coisas assim um bocado chatas que a gente vem lá do fundo com o sapatinho lindo, mas esse é o único pormenorzinho, não é para falar, mas de resto está tudo impecável, em termos de espaços.</p> <p>- Pretende que a organização do Open promova a sua empresa em vários locais e dias do evento?</p> <p>R: Há já tivemos stands nos outros anos, em anos anteriores lá fora, mas sentimos que não se justifica, como somos um produto de consumo, é preferível estarmos nos pontos de venda com o produto do que estar propriamente por aí.. Porque é uma marca que já é, Água das Pedras que já é grande. Temos sim uma mancha de esplanada lá fora, temos uns clientes de venda ao público e depois temos um “sponsors day” que vai ser no dia da final este ano, nunca foi aplicado, em que aí vamos ter duas ou três activaões mais aqui no Village. Lá fora é mais só visibilidade.</p> <p>- Atendendo à segurança, do Estoril Open, pensa que poderão existir problemas?</p> <p>R: Não, acho que não, é dos poucos eventos que não nos desaparecem coisas, temos muitos seguranças, impecáveis e simpáticos. Normalmente temos sempre essa situação de ter de tirar tudo, mas acho que aqui em Lisboa não é o caso. Nunca tivemos aqui problema nenhum. E começam com muita antecedência, começam logo no início, isso parecendo que não, é bom.</p>
		Desportivos	Disponibilidade de Recursos Qualidade e Conforto	<p>- Na sua opinião, a organização do Open, apresenta alguma limitação ao nível da obtenção de recursos?</p> <p>R: Os nossos interlocutores são sempre, dão-nos sempre resposta a tempo. – E conseguem dar resposta às vossas necessidades? É a tal relação que existe, nós também somos muitos do nosso lado, o que as vezes também poderia complicar um bocadinho a comunicação mas felizmente não. Há sempre alguém que acaba sempre por nos conseguir dar resposta, são sempre os mesmos.</p> <p>- No local aonde a sua empresa ficar instalada, prevê alguma falta de conforto que impeça de interagir positivamente com os aspetos desportivos do evento?</p> <p>R: Não de todo.</p>
		Infraestruturas	Fluxo de Pessoas	- Atendendo à crise financeira que o país atravessa, pensa que o fluxo de pessoas e equipamentos irá diminuir, podendo assim prejudicar os proveitos da sua empresa?

***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

				<p>R: Nota-se, e eu acho engraçado é uma coisa, é que por exemplo os convites que nós costumamos ter nos outros anos a maior parte das pessoas aceitava os convites e depois não vinha, os bilhetes ficavam por levantar, e este ano, esta a acontecer exatamente o oposto, não só com os convites ao fim do dia, é engraçado, são mesmo pessoas que vem para ver os jogos. É que dantes sobravam e agora talvez pela crise, tudo é aproveitado, é um motivo para percebermos que alguma coisa se passa. É que de antes esperavam e agora talvez pela crise é tudo aproveitado e acho que isso é um motivo logo para percebermos o que se passa.</p>
	Recursos Humanos	Liderança Motivação Trabalho em Equipa		<p>- Na sua opinião, os membros da organização do Open, têm sido pessoas responsáveis e empenhadas, prestando qualquer tipo de auxílio aos parceiros do evento?</p> <p>R: Estão sempre acessíveis quando a nós precisamos, tem corrido bem, felizmente.</p> <p>- No âmbito dos recursos humanos presentes, como encara a possibilidade da existência de equipas específicas no apoio aos parceiros por parte do Estoril Open?</p> <p>R: (sem resposta)</p>
	Mediatização	Cobertura mediática Direitos de Transmissão		<p>- Um dos principais interesses na participação no Estoril Open, passa pela excelente cobertura mediática. A sua empresa procura aproveitar essa característica?</p> <p>R: Pode e usufrui bastante, principalmente nos courts no central e no Centralito temos as arcas, temos as promotoras, guarda-sol ou guarda-chuva por tanto, tudo isso na televisão se formos ver e não só, o tipo de empresa que está aqui na Sponsor Village normalmente é daquela empresa que nos não investimos tanto e que aproveitamos.</p> <p>- No seu ponto de vista, acredita que fazer parte de um evento desta dimensão trará uma boa cobertura e retorno mediático para a sua empresa?</p> <p>R: Sim claro. Sempre, estamos sempre a contar com isso, senão não estávamos cá.</p>
	Interdependência	Coordenação Direitos Difusão da informação		<p>- Ao longo do planeamento do evento, a coordenação entre a sua empresa e a organização do Open tem sido permanente eficaz?</p> <p>R: Sim, existe algumas reuniões que precedem um bocado o evento que já são rotineiras entre aspas, e depois é um bocado “copi paste”, já quase que nem temos de falar, porque é, os ficheiro já vem de anos anteriores. Nós temos estado sempre com pedras e Superbock, pedras como a marca premium vá lá, mas em termos de produto de consumo também SuperBock. Este ano também porque a Corona é patrocinadora internacional, para nós tem sido um bocadinho mais calma, não tem tanta logística por trás.</p> <p>- No decorrer desta fase, sentiu em algum momento, que os direitos da sua empresa pudessem diminuir?</p> <p>R: Existem reuniões prévias como disse onde está isso tudo escrito e portanto nada pode diminuir ou mudar.</p>
	Políticos	Poder Politico Lobbying Protocolo		<p>- A presença de elementos do Governo Português no evento, pode de alguma forma, incomodar os relacionamentos da sua empresa?</p> <p>R: Não, não, pelo contrário, faz sentido, por isso é que eles aparecem é para dar nome e os media e por trás vem toda a marca. Mas penso que não que não influência.</p> <p>- Na sua opinião, as cerimónias protocolares existentes são suficientes? Gostaria que a sua empresa, tivesse uma maior exposição mediática em matéria de protocolo?</p> <p>R: Nisso as posições estão muito bem definidas, estão equilibradas pelos montantes que cada patrocinador está a dar, portanto... -Ou seja a organização do Estoril Open tem estado a dar como parceiro oficial as condições que vocês necessitam? Estão a ser cumpridas e mediante os patrocínios e a importância de cada um.</p>
	Participação	Envolvimento Bilheteira Reconhecimento		<p>- Na sua opinião, a organização do Open, transmite-lhe o devido reconhecimento enquanto parceiro oficial deste grande evento?</p> <p>R: Sempre, as nossas premissas estão a ser cumpridas, pela importância que temos e pelos anos em que já trabalhamos juntos.</p>

		Legado	Rede de Contactos	- Considera que o Estoril Open será um bom local para estabelecer e fortalecer a rede de contactos da sua empresa? R: Claro sim.
Evolução Organizacional (Parent, 2008)	Período de Tempo	Encerramento		- De acordo com a literatura existem 13 Categorias de Aspetos Organizacionais, que foram abordados nesta entrevista e são eles: visibilidade, financiamento, organizacionais, relacionamento, operacionais, desportivos, infraestruturas, recursos humanos, mediáticos, independência, políticos, participativos e de legado, gostaria de acrescentar mais alguma? R: Só se for a pouca interatividade que o público tem com o desporto e com as marcas, e o relacionamento que tem. – Acha que há pouca interatividade coma marca? Eu penso que é um desporto que em Portugal não tem, não é um futebol, eu noto, que nós vamos ver os courts e por pena nossa, os bilhetes não são caros e acho estranhíssimo não conseguirmos encher aqueles courts com jogadores de segunda ou terceira linha, não está ca um cartaz, como já tivemos em anos anteriores mas já tivemos, mas acho que o publico ou algo que pudesse ser feito talvez por o desporto ser um desporto médio, baixo. – Acha que a organização devia se calhar...? R: Não sei se depende tanto deles, é mais um bocado de cultura não é, é a cultura pelos desportos que têm, o Ténis aqui em Portugal infelizmente se calhar por falta de organização não é um desporto que encha os courts, o que é pena, isso no televisão nota-se e nós vemos o Ténis lá fora e vê aquilo cheio, tudo a vibra e tudo mais. Ai acho que a organização poderá de alguma forma fazer algum incentivo como se faz no futebol, ou porque é o dia da mulher e gratuitamente e algumas ações... é pena. Eu acho que é um bocado ingrato, com a quantidade de convites mesmo assim as pessoas não. Mas Se calhar poderá se pensar em fazer o que e como? Mas para encher aqueles courts nem que seja gratuito, por exemplo, mas que dê uma imagem lá para fora que também enchemos estádios de ténis. - Ao longo desta fase de implementação, quais considera serem os principais aspetos organizacionais a ter em linha de conta para o sucesso da sua empresa e para o desta parceria? R: A cima de tudo é a visibilidade e a colocação da mesma para que seja colocada à vista humana, televisões e fotografias. Mas ai é o nosso trabalho de saber onde colocamos e independente temos ali marcas que colocaram são regras deles, as nossas somos nós que as colocamos, tentamos sempre que elas estejam em pontos chaves para que despertem aos olhos das pessoas. - Na fase de execução propriamente dita do evento, quais são os principais problemas/aspetos negativos que identifica? R: Estando nós na ativação penso se calhar algumas limitações pelas regras que nos colocam, porque nós temos um trabalho que gostamos de pintar a nossa marca onde podemos pintar moderadamente com gosto e as vezes somos limitados porque há regras, em quantidade de materiais a usar e temos de parar ate onde nos deixam ir. E a nossa vontade é ir sempre mais à frente.
Processo de Gestão dos Problemas (Nigh & Cochran, 1987)		Causas (origem)		- Em relação ao que acabou de nos dizer, quer precisar as causas para o sucesso de um grande evento e da vossa marca, passam sobretudo pela divulgação? R: Sim seja ela mediática ou não tanto mas que fique na rotina das pessoas, ou que as pessoas retenham e saiam daqui e que saibam que produtos beberam e que marca estiveram e isso tem à ver como ela é colocada e toda a imagem e o trabalho que é feito e que as pessoas saiam daqui a saber o que é que beberam neste caso os nossos produtos não é...as águas e os refrigerantes.
		Desenvolvimento de Respostas (consequências)		- De acordo com a sua opinião, considera que cada aspeto mais problemático foi visto como legítimo ou pacífico? R: Acho que todo o tipo de aspetos mais problemáticos têm que ser sempre vistos como legítimos até porque num evento desta dimensão podem acontecer. Mas não foi o caso e portanto é sempre pacífico. - Antes de terminarmos, gostaria de acrescentar, mais algum comentário? R: Não acho que está tudo.



**ENTREVISTA – Estoril Open – Parceiro: Tempo-Team**

**Tabela 15 - ENTREVISTA Tempo-Team**

<b>Tema</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>
Aspetos Organizacionais (Parent, 2008)	Sucesso do Evento Desportivo		Recursos	<p>– No seu entender, quais os aspetos mais importantes para o sucesso de um evento desportivo?</p> <p>R: Para o sucesso de um grande evento, penso que a receção dos convidados e dos clientes, penso que é o aspeto fundamental para o encadeamento e para o sucesso de um grande evento. Naturalmente são também as pessoas que fazem o evento, naturalmente. Relativamente à organização aqui do Estoril Open penso que, a concordância entre os “stands” e a própria organização, penso que se as coisas tiverem concordância, e também ao nível da parceria que existe ao fim ao cabo, é fundamental as coisas correrem bem.</p>
			Importância do Parceiro	<p>– Considerando o êxito de um evento desportivo, qual considera ser o papel de um parceiro para o sucesso?</p> <p>R: Olhe, nós basicamente fazemos aqui o stand, o stand que nós temos aqui na “Sponsors Village” com stand da área do “merchandising”, será aqui, também temos a área dos pins para cativar as pessoas, para acolhimento das pessoas, e esclarecimento de duvidas do que é a tempo team, naturalmente que é uma empresa que é reconhecida, nesse sentido não será um ponto fulcral, de qualquer maneira há muitas pessoas que nos perguntam onde se podem inscrever, que tipo de ofertas é que tem, é mais nesse sentido.</p>
	Categorias de Aspetos (Parent, 2008)	Visibilidade	Imagem Reputação Apoio “Corporate”	<p>- Acha que a marca se encontra devidamente representada? Ou seja, se está evidente no evento ou acha que a organização devia ter feito mais para ilustrar a sua marca?</p> <p>R: Curiosamente houve pessoas que este ano nos perguntaram, mesmo pessoas aqui, fotógrafos do Estoril Open, porque é que o nosso logo, da tempo team não estava a encarnado, porque o ano passado estava e este ano está aqui em tons cinzento, mas foi aqui posto pela organização, e as pessoas estranharam porque a nossa cor é o encarnado e o branco e pronto. Mas de qualquer maneira, ao nível de localização, sim está bem localizado.</p> <p>- Na sua opinião, a visibilidade da sua marca poderá ser, de algum modo, afetada pela presença de outro parceiro?</p> <p>R: Não não, nada disso, até penso que nos evidência no sentido em que nós somos aqui uma marca bastante reconhecida mesmo a nível de recursos humanos, nos somos os maiores fornecedores de recursos humanos e isso está muito bem vincado. De qualquer maneira, também é sempre a favor haver aqui outros mesmo para trocar impressões e para nos darmos-nos a reconhecer. Penso que é isso.</p> <p>- Uma vez que faz parte de um evento desta dimensão, crê que a sua marca adquirirá maior reputação no mercado?</p> <p>R: Sim, naturalmente que sim, penso que o Estoril Open naturalmente aqui há várias faixas etárias e bastante ramo empresarial, mas nesse aspeto eu acho que nós também já temos aqui a nossa marca no mercado.</p> <p>- De acordo com a sua visão, prevê alguma falta de apoio antes do desenrolar do evento?</p> <p>R: Não, até ao momento não tenho razão de queixa.</p>
		Financeiros	Controlo Custos Retorno Financeiro	<p>- Nesta fase de planeamento do evento, a sua empresa apresenta algum tipo de problema ao nível do controlo de custos para esta parceria?</p> <p>R: Essa questão lamento mas não vou conseguir responder. Porque essa parte, eu aqui sou apenas a coordenadora das promotoras, não lhe consigo dar nenhuma resposta.</p> <p>- Atendendo aos objetivos que traçaram, pensam atingir o retorno financeiro com a participação no evento?</p> <p>R: (surge em sequência da última questão)</p>

		Organizacionais	Planeamento Tomada de Decisão Eficácia	<p>- Do ponto de vista organizacional, quais os principais problemas que estão a surgir com a organização do Open?</p> <p>R: É como lhe digo, esses assuntos fora falados com o Diretor de Marketing e com o Diretor António Mendeiro, são as pessoas que tem contacto direto com a organização, eu aqui estou mais a coordenar durante o dia, dar apoio aos clientes, mais a nível do contacto direto com as pessoas. Realmente não consigo responder a essa questão.</p> <p>- Durante esta fase de planeamento, identificou alguma dificuldade de decisão por parte da organização?</p> <p>R: (Surge na sequencia da ultima questão)</p> <p>- Na sua opinião, quais consideram serem os aspetos menos eficazes na organização do evento?</p> <p>R: Muito sinceramente, penso que as coisas até estão a correr bastante bem, porque as pessoas vem aqui com grande expectativa para os jogos, também a parte aqui do catering do Estoril Open em que os clientes e todos os nosso convidados que vem ao almoço, também é muito bom, está muito bem conseguido, o feedback é muito positivo, por tanto não vejo assim nenhuma critica a fazer a nesses aspetos.</p>
		Relacionamento	Negociação Expectativas Responsabilidade	<p>- No processo negocial para se fechar a parceria, como ocorreu a discussão entre a sua empresa e a organização do Open? Surgiu algum conflito?</p> <p>R: Então, nós já participamos com eles, já não é a primeira vez, já não é o 1º ano, eu estou a falar daqui naturalmente dos anos em que eu participei, que foi a o ano passado e este ano, portanto nós temos esta parceria com o Estoril Open já algum tempo, que será uma situação de continuidade, não será o último ano em que iremos participar.</p> <p>- Nesta etapa de pré-evento, podemos considerar que o seu relacionamento com os membros da organização, revela boas expectativas para o futuro?</p> <p>R: Naturalmente que sim.</p> <p>- No âmbito do seu relacionamento com os elementos da organização, notou alguma irresponsabilidade ou outro aspeto menos conseguido?</p> <p>R: Gostaria de poder responder mas é com lhe digo não fiz parte desse processo, não sou eu que faço as ligações tempo-team à João Lagos.</p>
		Operacionais	Multi-eventos Segurança	<p>- Durante esta fase de preparação das diversas catividades, pretende que a organização do Open promova a sua empresa em vários locais e dias do evento?</p> <p>R: Sim com é natural.</p> <p>- Atendendo à segurança, do Estoril Open, pensa que poderão existir problemas?</p> <p>R: Não não, a esse nível então totalmente adequados.</p>
		Desportivos	Qualidade e Conforto	<p>- No local aonde a sua empresa ficar instalada, prevê alguma falta de conforto que impeça de interagir positivamente com os aspetos desportivos do evento?</p> <p>R: Não, prevejo sim uma ótima situação de bem-estar e facilidade de visão até com o ecrã instalado na "Sponsor Village".</p>
		Infraestruturas	Fluxo de Pessoas Manutenção Limpeza	<p>- Atendendo à crise financeira que o país atravessa, pensa que o fluxo de pessoas e equipamentos irá diminuir, podendo assim prejudicar os proveitos da sua empresa?</p> <p>R: Eu acho que não tem sido assim tão, não tem havido assim uma diminuição tao grande de pessoas, porque se nós tivermos em conta os almoços, nós também fazemos muito esse feedback do número de pessoas que vão almoçar, a nossa capacidade são mil pessoas e ontem ou antes de ontem serviram-se cerca de 800 almoços. Por tanto, também acho que não há assim tanta... também há muitos convidados e também tem havido muitas escolas, muitos miúdos, por isso acho que tem corrido bem, acho que sim.</p> <p>- Debruçando-nos agora sobre a manutenção dos equipamentos existentes, espera que as infraestruturas do Open, estejam limpas e com higiene adequada?</p> <p>R: Acessibilidade sim, a nível aqui também de limpeza do stand, também não tenho razão de queixa, só acho que tenho um ponto a referir</p>

***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

				com pode ver tenho aqui o chão um bocadinho assim, mas é bom sinal, é sinal que temos aqui muitas pessoas, mas sim frequentemente vem aqui as senhoras da limpeza. As pessoas do bar também são extremamente acessíveis e prestáveis.
		Recursos Humanos	Trabalho em Equipa	- No âmbito dos recursos humanos presentes, como encara a possibilidade da existência de equipas específicas no apoio aos parceiros por parte do Estoril Open? R: Nós temos os nossos próprios recursos.
		Mediatização	Cobertura mediática Direitos de Transmissão	- No seu ponto de vista, acredita que fazer parte de um evento desta dimensão trará uma boa cobertura mediática para a sua empresa? R: Sim, eu penso que sim - Através da participação neste evento, considera vir a atingir o retorno mediático que a sua empresa deseja? R: Pode sempre ganhar, em todos estes tipos de eventos, acho que é sempre uma mais-valia para a Tempo-Team estar presente. Realmente, como sabe nos somos uma empresa de trabalho temporário e de recursos humanos, portanto as pessoas é aquilo também o nosso grande centro, naturalmente a presença da Tempo-Team é sempre importante.
		Interdependência	Direitos Difusão da informação	- No decorrer desta fase, sentiu em algum momento, que os direitos da sua empresa pudessem diminuir? R: Não, o que eu acho, é que se realmente isso tivesse acontecido ambas as partes também teriam chegado a uma concordância, compreende, acho que não. - No seu entender, o Open prepare-se para difundir da melhor forma possível os seus parceiros, transmitindo a sua imagem com excelência e dedicação ou na sua opinião deviam ter feito mais? R: Eu acho que o que está feito está de acordo, senão certamente também isso teria sido uma razão acordada por ambas as partes.
		Políticos	Lobbying Protocolo	- A presença de elementos do Governo Português no evento, pode de alguma forma, incomodar os relacionamentos da sua empresa? R: Não de todo. - Na sua opinião, as cerimónias protocolares existentes são suficientes? Gostaria que a sua empresa, tivesse uma maior exposição mediática em matéria de protocolo? R: Não, creio que isso é um assunto de foro interno da empresa e eu não poderei responder por ela.
		Participação	Envolvimento Reconhecimento	- No decorrer do evento decorrerão multi-eventos produzidos pela organização do Open, gostava que a sua empresa se envolvesse? R: (sem resposta) - Na sua opinião, a organização do Open, transmite-lhe o devido reconhecimento enquanto parceiro oficial deste grande evento? R: (sem resposta)
		Legado	Transferência de Conhecimento Rede de Contactos Benefícios	- No seu ponto de vista, considera pertinente anotar um conjunto de aspetos a rever para futuras participações em eventos desta dimensão? R: (sem resposta) - Considera que o Estoril Open será um bom local para estabelecer e fortalecer a rede de contactos da sua empresa? R: (sem resposta)
	Evolução Organizacional (Parent, 2008)	Período de Tempo	Encerramento	- De acordo com a literatura existem 13 Categorias de Aspetos Organizacionais, que foram abordados nesta entrevista e são eles: visibilidade, financiamento, organizacionais, relacionamento, operacionais, desportivos, infraestruturas, recursos humanos, mediáticos, independência, políticos, participativos e de legado, gostaria de acrescentar mais alguma? R: Não, penso que não. - Ao longo desta fase de planeamento, quais considera serem os principais aspetos organizacionais a ter em linha de conta para o sucesso da sua empresa e para o desta parceria? R: Relativamente ao trabalho da Tempo-Team temos tido aqui nos nosso stands tanto aqui na área da merchandising como aqui na área VIP,

				<p>o feedback tem sido bastante positivo, e pronto, esperemos que as coisas corram bem.</p> <p>- Na fase de execução propriamente dita do evento, quais são os principais problemas/aspetos negativos que identifica?</p> <p>R: Há sempre aspetos que podem ser melhorados, agora também temos de ter em conta a conjectura em que estamos aqui também a viver, nós também vimos aqui a nível de transportes, por exemplo a VIMECA o ano passado até tinha transporte gratuito desde Algés, para as pessoas era bastante acessível e que este ano já não tem, faz aqui só aquele percurso de transporte das pessoas do parque publico ate ca a cima, e já é bom, naturalmente que sim. Agora também temos de ter aqui um bocadinho dessa sensibilidade que as coisas estão um bocadinho diferentes.</p>
	<p>Processo de Gestão dos Problemas (Nigh &amp; Cochran, 1987)</p>		<p>Causas (origem)</p>	<p>- Em relação ao que acabou de nos dizer, quer precisar as causas que no seu entendimento justificam alguns dos problemas?</p> <p>R: (sem resposta porque a entrevistada teve que se ausentar)</p> <p>- No seu entender, existe alguma razão principal que se destaque, para que estes tipos de problemas surjam com mais frequência?</p> <p>R: (sem resposta porque a entrevistada teve que se ausentar)</p>
			<p>Desenvolvimento de Respostas (consequências)</p>	<p>- Os problemas que surgiram até esta fase, foram resolvidos de acordo com as suas expectativas?</p> <p>R: (sem resposta porque a entrevistada teve que se ausentar)</p> <p>- De acordo com a sua opinião, considera que cada aspeto problemático foi visto como legítimo ou pacífico?</p> <p>R: (sem resposta porque a entrevistada teve que se ausentar)</p> <p>- Antes de terminarmos, gostaria de acrescentar, mais algum comentário?</p> <p>R: (sem resposta porque a entrevistada teve que se ausentar)</p>

**ENTREVISTA – Federação Portuguesa de Ténis**

**Tabela 15 - Guião da Entrevista Semi-estruturada**

<b>Tema</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>
	Sucesso do Evento Desportivo		Recursos	<p>– No seu entender, quais os aspetos mais importantes para o sucesso de um evento desportivo (EstorilOpen)?</p> <p>O evento em si é um evento de cariz desportivo nacional de alto nível (portanto este é um dos aspetos,) outro é uma modalidade que é muito apreciada em Portugal e finalmente a grande qualidade organizativa da JLS.</p>
			Importância do Parceiro	<p>– Considerando o êxito de um evento desportivo, qual considera ser o papel de um parceiro para o sucesso?</p> <p>Olha no nosso caso, é um parceiro institucional que não só apoia a organização do evento em Portugal como acolhe todo o tipo de organizações como faz a JLS que organiza eventos de ténis em Portugal, no nosso caso é esse o fundamental para além das contribuições que damos ao nível da organização, por exemplo com as atividades do Fun Center e outros géneros de atividades.</p> <p>– Olhando-se agora para a fase de pós-evento, do Estoril Open, quer referir alguns aspetos críticos na preparação do evento?</p> <p>Não nós nunca temos, não temos tido aspetos críticos com a JLS porque a relação tem sido sempre uma relação cordial e digamos, de ampla colaboração. O que acontece sempre é o desejo de conseguir maiores facilidades para os federados e para as pessoas ligadas ao ténis federado de entradas no Estoril Open e de acessos a ver jogos do Estoril Open porque uma das situações que achamos, (reconhecemos que é difícil), porque quando uma Federação detém um Torneio isso é fácil (o caso do Roland Gaurose), quando o Torneio não é seu é importante conjugar os interesses comerciais da organização com os interesses federados que são diferentes, e nesse caso tem sido sempre possível fazer porque os Federados têm descontos mas pensamos que talvez pudesse ir mais longe até para ter sobretudo durante a semana os campos e sobretudo o Campo Central muito mais cheios do que estão habitualmente. Poder-se-ia sempre mais longe se os aspetos comerciais que uma entidade que nós conhecemos como a JLS tem não fossem importantes, ou seja para a JLS é importante vender o maior número de ingressos, daí que esta contenção que é feita nas digamos “borlas” é muito feita quer connosco quer com até muito pessoal da JLS, portanto os funcionários da JLS também não têm uma facilidade ilimitada de acesso. Portanto nesse aspeto nos temos que compreender embora todos os anos tenhamos sempre uma tentativa de melhorar.</p>
Aspetos Organizacionais (Parent, 2008)	Categorias de Aspectos (Parent, 2008)	Visibilidade	Imagem Reputação Apoio “Corporate”	<p>- De acordo com a sua perceção, a imagem da sua empresa encontrar-se-á bem evidente no evento?</p> <p>Nos últimos anos melhor, porque a própria Federação também se envolveu mais nessa imagem, porque houve um período em que a Federação estava mas estava um bocadinho “envergonhada” (digamos assim), hoje em dia e sobretudo com as últimas Direções da Federação houve um maior empenho e procura em se mostrar e em se tornar visível a participação da Federação e nesse aspeto quer no local (que pode ser melhorado na minha perspetiva) quer no próprio site da Federação esta muito mais evidente a participação da Federação como parceira do JLS, inclusive não sei se tem visto nas entregas de prémios está sempre um elemento da Federação. Quanto ao “Sponsor Village” tem sido sempre comum nos últimos anos, mas é também sempre dependente da existência de um espaço vago, porque também se for vendido obviamente é mais difícil, mas por exemplo a JLS tem feito um esforço muito grande no sentido de nos dar um stand, e um stand com dignidade onde a gente promove os contactos e outras atividades ligadas à Federação, que este ano houve muitas, foi talvez o melhor ano com atividades da Federação no âmbito do Estoril Open.</p> <p>- Uma vez que faz parte de um evento desta dimensão, crê que a sua “marca” (Federação) adquira maior reputação no mercado?</p> <p>Sim, e vamos lá ver há sempre dois campos nesse aspeto onde a Federação pode estar: um é o campo institucional, digamos de mais prestígio (se quiser assim, que é este no stand no “Village”, na realização de eventos, no acolher patrocinadores, eventuais</p>

				<p>patrocinadores, amigos do Ténis, amigos da Federação e outro foi como em anos passados um stand em zona de “merchandising”, aí com a atividade de “merchandising” muito reduzida como a Federação tem tido nos últimos anos, não se revelou tão importante como este stand no “Village”.</p> <p>- De acordo com a sua visão, prevê alguma falta de apoio antes do desenrolar do evento?</p> <p>Não, falta de apoio nunca. Esta parceria concreta entre a Federação e a JLS, a gente tem que entender sempre isto no âmbito de uma parceria complementar, ou seja a JLS é uma entidade com fins comerciais e a Federação de Ténis é sem fins lucrativo, portanto dentro da mesma modalidade têm objetivos complementares e portanto logicamente é preciso haver uma flexibilidade de parte a parte para que esta relação seja interessante, e nos últimos anos têm sido bastante positiva.</p>
		Financeiros	Controlo Custos Retorno Financeiro	<p>- Para estarem no Open bem representados apresentam algum controlo de custos com esta parceria?</p> <p>Não, basicamente não até porque não é uma atividade que tenha muito envolvimento, a nível porque, por exemplo ao nível do Fun Center e de outros, isso está envolvido no âmbito do Departamento próprio da Federação, que tem um orçamento próprio ao nível do fomento e da formação, portanto aí está tido controlado. Nos outros eventos que têm que ver com momentos mediáticos, como foi este ano a entrega das medalhas aos árbitros olímpicos e outro tipo de eventos que se fazem no stand num determinado momento, a nossa ligação à <b>CERCITA</b>, enfim outros eventos que aconteceram não têm um envolvimento em termos de custos que justifique esse controlo.</p> <p>- Então do ponto de vista da Federação o retorno financeiro com a participação no evento não é importante?</p> <p>Não, não, nem é possível até porque nós não podemos investir a nível de patrocinadores no Estoril Open.</p>
		Organizacionais	Planeamento Tomada de Decisão Eficácia	<p>- Do ponto de vista organizacional, quais os principais problemas que estão a surgir com a organização do Open?</p> <p>Não, este ano, não houve nenhum.</p> <p>- Durante esta fase de planeamento, identificou alguma dificuldade de decisão por parte da organização?</p> <p>Da parte da João Lagos não.</p> <p>- Na sua opinião, quais consideram serem os aspetos menos eficazes na organização do evento? (no Evento)</p> <p>A questão menos eficaz é a atração do público, observador de jogos, porque a gente vê que o “Village” está cheio e os camarotes estão vazios, e essa é uma situação que é comum a nível internacional mas que no caso português se veste de maior importância porque nós sempre, os portugueses por tendência grandes frequentadores de eventos são mais quando o seu clube de futebol está envolvido, e no caso do ténis não há tanta apetência embora os que vão lá são fieis ao longo dos anos, esse é um deles. O outro é o da JLS infelizmente andar sempre com “a casa às costas”, portanto todos os anos ter que montar e desmontar, um vez que não tem complexo específico, não têm ou não existe, eu diria até que não tem que ter, podia ser já um Complexo Nacional mas ter outras condições, e no caso concreto daquilo que se tem falado ao longo dos anos é a construção de um Campo Central que teria todas as vantagens a este nível, porque estamos a falar de quase trezentos mil euros com montagem e desmontagem, mas também criava a vantagem de um conjunto de outras infraestruturas ficarem preparadas para futuras, inclusive uma entre as quais a própria Sede da Federação de Ténis.</p>
		Relacionamento	Negociação Expectativas Responsabilidade	<p>- No processo negocial para se fechar a parceria, como ocorreu a discussão entre a Federação e a organização do Open? Nunca surgiu algum conflito entre ambas?</p> <p>Eu diria que conflito não, interesse da Federação por melhorar si, mas também a Federação respeita, e devo dizer o seguinte: todos os anos não só nesta altura mas noutras alturas há momentos em que a Direção da Federação se reúne com a Direção da JLS e que esses assuntos são debatidos, em que a Federação se mostra com obrigação desses trabalhos junto da tutela, para ajudar a que as coisas da João Lagos e do Estoril Open possam avançar, ou seja um certo “hobby” junto da tutela com a João Lagos, mas também a nível desta</p>

***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

			<p>parceria e da melhoria desta parceria, e como eu disse há pouco há interesses comerciais que são importantes que a Federação tem que entender mas por outro lado a JLS tem que entender os interesses institucionais por parte da Federação, que no fundo é a entidade que dinamiza e que coordena o Ténis em Portugal. Portanto para a JLS também é importante que a Federação esteja presente e tenha um papel ativo, melhorando a sua prestação a todos os níveis porque isso atrai mais gente para o Estoril Open e eventualmente até um melhor nível de jogo dos portugueses para no futuro pensar e termos mais consistência nas fases mais avançadas do Torneio, porque no dia em que tivermos jogadores nas finais e nas meias-finais constantemente mais público aparece.</p> <p>- Podemos considerar que o seu relacionamento com os membros da organização, revela boas expectativas para o futuro?</p> <p>Eu acho que só devem ser assim e só deixaram de ser assim no dia em que de parte a parte comece a haver alguma intolerância para as necessidades do parceiro.</p> <p>- No âmbito do relacionamento com a organização, notou alguma irresponsabilidade ou outro aspeto menos conseguido este ano?</p> <p>Não, há pequenos aspetos que nem sequer vale a pena reforçar que tem a ver com ingressos, com situações como já disse há pouco logo no início de alguma dificuldade em conseguir algumas vantagens mais para o jogador federado, ou seja, nós temos 26 Mil federados, estimamos que em Portugal 150 Mil sejam o número de pessoas que de vez em quando “brincam” ao ténis, e portanto pensamos que com algumas facilidades ainda mais por parte de um Torneio desses, que não é nosso volto a dizer, talvez pudesse contribuir para haver um maior numero de praticantes federados, e portanto havendo um maior número de praticantes federados de certeza que há melhor ténis.</p>
	Operacionais	Locais e Instalações Multi-eventos Segurança	<p>- De acordo com as instalações onde estiveram instalados, pensa que estas vão ao encontro das vossas expectativas e necessidades?</p> <p>Ora vamos lá ver, nós estivemos basicamente no “Fun Center”, que é um dos melhores locais e na “Sponsor Village”. Na “Sponsor Village” o sitio onde estivemos é bom, tem a vantagem de ser um stand exclusivo nosso. Há dois anos ou três estávamos juntos dentro do stand da João Lagos que não é bom nem para uma parte nem para outra. E tal como no ano passado e este ano pensamos que é uma boa solução.</p> <p>- Atendendo à segurança, do Estoril Open, houve, ouviu ou sentiu algum problema ao nível de qualquer tipo de segurança?</p> <p>Da nossa parte nunca.</p>
	Desportivos	Regulamentação Disponibilidade de Recursos	<p>- Do ponto de vista desportivo, considera que a regulamentação do evento poderá prejudicar a procura e a imagem da Federação?</p> <p>A regulamentação, com as regras de ténis, é internacional e os acessos e as outras condições são das regras do ATP, portanto é o normal.</p> <p>- Na sua opinião, a organização do Open, apresenta alguma limitação ao nível da obtenção de recursos para o apoio à FPT?</p> <p>Sim, na medida em que eventualmente deveria haver alguma forma que não está contemplada, e que volto a frisar é como em todo o Mundo, que era de haver uma contribuição FI de uma organização destas devia pagar a uma Federação. Se a gente quiser comparar com a Bélgica ou Federação Francesa, portanto o que faria sentido era o que uma organização de não sei quantos milhões de euros pudesse ter um FI que ajuda-se, mesmo que esse FI não fosse diretamente em dinheiro, mas que fosse um FI que ajudasse a suportar alguns programas de uma Federação ao longo do ano, por exemplo obviamente é fácil a gente falar, OK por exemplo em 3Milhoes de orçamento se calhar podia-se tirar 200Mil euros, e depois desses 200Mil euros impede que venha um determinado jogador, impedindo que haja jogador, impede que haja espetáculo, isto porque não nos podemos esquecer que estamos a falar de um Torneio de um nível baixo dentro dos melhores, e portanto as formas de manter o torneio em Portugal e de atrair patrocinadores é também conseguir jogadores acima desse nível do Torneio, portanto isso implica muitas vezes “caches” e esta ginástica é difícil de conseguir. De qualquer maneira acho que devia ser uma regra, só para lhe dar uma ideia em termos de regulamentação, todos os Torneio de entrada os chamados Future’s, é até aos Challenger’s são provas que carecem da assinatura da Federação para a inscrição e para a</p>

				Federação Internacional. O caso dos ATP, o caso do Estoril Open, nem sequer passa pela Federação.
		Infraestruturas	Fluxo de Pessoas Manutenção Limpeza	<p>- Atendendo à crise financeira que o país atravessa, o menor fluxo de pessoas e equipamentos, prejudicou de algum modo a Federação?</p> <p>A Federação nesse aspeto não é afetada, o Torneio sim, e o ténis português pode ser afetado em termos de futuro ou seja, o que é que eu quero dizer com isto, a prova este ano esteve em riscos de se realizar, e no dia em que esta prova for interrompida nunca mais se faz, porque o calendário está sobre grande pressão, há muitos dias e muitas organizações interessadas em entrar no circuito, no dia em que uma prova destas, sobretudo uma prova num país com fraca expressão comercial (digamos assim), por exemplo ao nível de vendas de material o ténis é muito baixo; o país com as dificuldades financeiras que tem, um país periférico e um país em que um Torneio deste nível é montado e desmontado todos os anos só se mantém realmente por parte de grande capacidade organizativa da JLS e por conseguir trazer atletas fora do esquema normal.</p> <p>- Na sua perspetiva é difícil ou é caro jogar ténis em Portugal?</p> <p>Não jogar ténis em Portugal não é caro, jogar ténis de competição e tentar ser profissional é caro.</p> <p>- Debruçando-nos agora sobre a manutenção dos equipamentos existentes, espera que as infraestruturas do Open, estejam limpas e com higiene adequada?</p> <p>Não, não vi diferenças.</p>
		Recursos Humanos	Liderança Motivação Trabalho em Equipa	<p>- Do ponto de vista dos RH, sente que existiu liderança no comando das operações?</p> <p>Não falta de comando não, agora que existem lacunas ao nível do Complexo de Ténis e das zonas envolventes, isso existem, sobretudo quando chove um bocadinho, por exemplo este ano num dos primeiros dias que lá fui deixei o carro lá em cima ao pé do futebol descendo as bancadas do rugby e aquilo estava tudo sujo de poças, portanto não é a melhor forma de atrair as pessoas. Por outro lado há aqui um conjunto de situações que foram evoluindo negativamente, nomeadamente a questão da situação do “Village”, que antigamente estava junto ao Campo Central e hoje está completamente “divorciado” da parte desportiva, e portanto quem vem ao “Village” pode vir ao “Village” como se fosse a um Centro Comercial, que não tem nada a ver com ténis. Para ir ver ténis tem que se deslocar 200metros e muita gente sobretudo aquelas que não têm potência ou aqueles que não são fãs da modalidade, vão ao “Village” fazer as suas atividades, acorrer a convites, mas acabam por não participar na festa do ténis. Embora se saiba que as fotografias que aparecem dos convidados são importantes para o Torneio.</p> <p>- Na sua opinião, os membros da organização da João Lagos, têm sido pessoas e empenhadas, prestando qualquer tipo de auxílio aos parceiros do evento?</p> <p>Nos recorremos na nossa parceria com a João Lagos durante o Estoril Open, nós só recorremos basicamente a duas pessoas, dois responsáveis melhor dizendo um dos principais que é o Dr. João Lagos e o João Frade, sempre na hora sempre disponível e sempre para resolver qualquer assunto rápido. Depois temos outros dois quem tem a ver com o João Zilhão e o Pedro Carvalho, na questão da ligação do “Fun Center” com os convidados, com os torneios, com a ligação aos media, e portanto desse modo condicionou sempre, mas no caso da Federação as grandes, os 80% do volume de contactos é com a questão dos ingressos, dos convidados da Federação e dos Camarotes, das refeições no “Village”, esta envolvimento é muito concentrada no Dr. João Manuel Frade que da nossa parte FPT ao longo dos anos foi sempre excelente.</p> <p>- No âmbito dos recursos humanos presentes, como encara a possibilidade da existência de equipas específicas no apoio aos parceiros por parte do Estoril Open?</p> <p>Fazer sentido fazia se o orçamento o permitisse. Sim eu penso que eles terão talvez não sejam tão evidentes e eu por ser franco não sou a melhor pessoa para falar nisso, porque quem esteve lá em permanência no stand foi a Filomena, foi a nossa contacto</p>



***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

				<p>permanente, mas faria ali....eu sei que eles têm pessoas por dentro do “Village” que fazem esse apoio, provavelmente esse apoio não é tão intenso porque também a quantidade de recursos humano que eles teriam que contratar não era a ideal, vou-lhe dar um exemplo, entre meios de maior envergadura e com outro folgo existem pessoas que estão ocupadas com as relações públicas junto dos parceiros, em Torneiros vão há procura e não estão disponíveis, aqui é diferente mas não é por aí.</p>
		Mediatização	Cobertura mediática Direitos de Transmissão	<p>- Um dos principais interesses na participação no Estoril Open, passa pela excelente cobertura mediática. Crê que uma boa parte dessa cobertura deveria ser focalizada só em parceiros, de forma a que a FPT tivesse maior visibilidade?</p> <p>Não considero que isso seja tão importante assim, e passo a explicar: uma é todos os dias termos acesso ao Boletim, e esse Boletim fazia precisamente esse trabalho. Compete aos parceiros também ter uma ação forte nessa área, nos seus sites por exemplo, e na sua divulgação pela comunicação social.</p> <p>- Através da participação neste evento, era um objetivo que tinham como prioritário atingir o retorno mediático no caso da Federação?</p> <p>Neste momento sim, a Federação fez algum esforço nesse sentido e consideramos que este ano foi um ano muito bom nesse aspeto e que nos deu boas indicações e boas pistas para o futuro.</p>
		Interdependência	Coordenação Direitos Difusão da informação	<p>- Do ponto de vista da independência, senti em algum momento, que os direitos da Federação pudessem diminuir?</p> <p>Não, não há sempre questões que, como eu disse há pouco, tem que haver flexibilidade, vou-lhe dar um exemplo a FPT no “Fun Center” convida o jogador, Gastão Elias, para ir fazer um ação de promoção, obviamente que a Federação não tem autonomia sozinha para ir convidar o jogador, ela tem conhecimento que tem lá o jogador mas tem que fazer a ligação coma João Lagos, isto para mim não é uma limitação é apenas conhecer as regras do jogo e estarem no mesmo barco e colaborarem umas com as outras. Dentro do “Village” há limitações, vou-lhe dar um exemplo, imagine que a gente quer fazer lá uma ação qualquer, um Torneio pró ano organizado pela Federação com um nosso parceiro que muitas vezes colaborou connosco, por empatia, com um Banco nosso, e a gente quer fazer uma ação dessas, essa ação é possível fazer mas não podemos nem divulgar a imagem dessa marca porque é conflituante com as do Estoril Open, portanto essas limitações existem o mas o Torneio não é nosso.</p> <p>- No seu entender, o Open prepare-se para difundir da melhor forma possível os seus parceiros, gostava que esta imagem da Federação fosse uma imagem de excelência e dedicação?</p> <p>Sim, fazia todo o sentido, alias à pessoas que acreditam que a Imagem da Federação associada ao Estoril Open poderia ser uma imagem de um parceiro prioritários, obviamente os prioritários pagam para permitir que isso se faça, mas acho que a Federação deveria ser quase uma espécie de João Lagos / Federação.</p>
		Políticos	Poder Politico Lobbying Protocolo	<p>- No seu ponto de vista, foi exercida algum tipo de posição política (entidades) que interferisse a sua presença no evento?</p> <p>De política desportiva sim, obviamente, agora de outras não, agora de politica desportiva sim, não só ao nível das melhorias das instalações do Jamor, são por demais evidentes e que este ano, como sabe, sofreram algumas dificuldades antes da prova, e que vão decorrer agora, com os campos fechados por falta de manutenção e que ai sim. A presença de pessoas responsáveis da Camara de Oeiras, da camara de Cascais, da Camara de Lisboa, do IDP, da SEJD, é sempre um momento para se exercer alguma política desportiva. E nomeadamente ao nível dos Diretores que têm esses contactos, não digo em permanência mas com alguma frequência na parte final do Torneio é importante ter essa ligação.</p> <p>- A presença de elementos do Governo Português e figuras públicas no evento, pode de alguma forma, incomoda-o essa presença desse relacionamento?</p> <p>Não, não incomoda nada à Federação porque a Federação também se relaciona e também percebe que para um evento deste é importante que o governo português esteja pelo menos solidário com o esforço e o risco que esta organização corre. As figuras</p>

				<p>públicas são importantes e estão aqui na motonáutica, nos cavalos, no futebol e nós vemos pessoas que detestam futebol e estão lá e isso é importante porque mais do que um acontecimento desportivo, ou os grandes acontecimentos desportivos vivem de mãos dadas com acontecimentos sociais de muita relevância.</p> <p>- Na sua opinião, as cerimónias protocolares existentes são suficientes? Gostaria a Federação, tivesse uma maior exposição mediática em matéria de protocolo?</p> <p>A Federação está sempre presente, por exemplo na apresentação do Estoril Open aqui em Carnaxide a Federação esteve lá, e o elemento destacado da Federação esteve lá, esteve na mesa juntamente com a JLS, com o João Lagos e com o Vice-Presidente da Camara de Oeiras, tiveram os três na mesa de apresentação. Nas entregas de prémios, nos almoços oficiais em que são convidados é sempre a Federação convidada, normalmente o Presidente e quando não pode delega, nesses momentos especiais. Portanto esta exposição mediática é boa para a Federação e é boa para o ténis.</p>
	Participação	Envolvimento Bilheteira Reconhecimento		<p>- No decorrer do evento decorrerão multi-eventos produzidos pela organização do Open, gostava que Federação tivesse participado se envolvesse ainda mais? (33:45)</p> <p>A Federação participar em mais depende também um bocadinho da Federação. Nós fizemos o “Fun Center” a semana toda, fizemos workshops organizados pela Federação dentro do espaço que nos foi colocado, precisamente para quê, para que as pessoas venham participem nos workshops e ao mesmo tempo assistam ao Estoril Open; fizemos ações dentro daquele programa do... “Encontros Imprevistos”, com a CESSICA; fizemos várias atividades, tentamos mas não foi possível ter um Campo de Ténis de Praia para fazer as demonstrações, portanto eu acho que este género de situações a federação esteve em muitos, agora é evidente que há outros que são da exclusiva responsabilidade do evento e da João Lagos, mas estivemos. Estrarem mais depende também um pouco de nós.</p> <p>- Neste tipo de eventos, as ações de marketing e de comunicação dos parceiros (e que tenham a ver com a FPT) são muito importantes, pensa ter possibilidade de organizar alguma?</p> <p>Sim claro, gostava. A vários níveis, sei lá, eu diria que querendo ser ambicioso, todas as ações que a JLS divulgue sobre o Estoril Open fale por exemplo na parceria de Federação, e sobretudo da participação da Federação no Fun Center e de outro género de eventos.</p>
	Legado	Transferência de Conhecimento Rede de Contactos Benefícios		<p>- No seu ponto de vista, considera pertinente anotar um conjunto de aspetos a rever para futuras participações em eventos desta dimensão?</p> <p>Do ponto de vista da Federação há sempre a melhorar, como eu lhe disse o ideal seria nós aproximamo-nos de um ponto tal em que pudéssemos usufruir de vantagens quase como se fossemos os donos do Torneio, que é utópico pensar isto, não é? Mas caminhar nesta onda dos últimos anos em que realmente a aproximação e o entendimento mútuo foi muito bom, portanto caminhar para que realmente eu diria o emblema da Federação aparecer mais vezes. Olhe mais exemplos: em todos os comunicados da imprensa, em campos de ténis, nos campos do jogo do Estoril Open por exemplo, era uma borla mas era que ter lados em que aparece-se a Federação Portuguesa de Ténis, por exemplo, nos restaurantes, no gabinete de imprensa, em todo o lado, porque o emblema o logo da Federação está em todo o lado institucionalmente (digamos assim), quer nas folhas de jogo quer nos quadros de jogo quer numa serie de situações, pronto está ali porque compete estar ali, nos posters nessas situações, mas que poderias estar um bocadinho mais difundido e mais visível, apesar de a Federação não ter qualquer investimento financeiro enviado.</p> <p>- Considera que o Estoril Open será um bom local para estabelecer e fortalecer a rede de contactos da sua empresa?</p>
	Evolução Organizacional (Parent, 2008)	Período de Tempo	Encerramento	<p>- No seu entender, quais são os principais problemas/aspetos negativos que identifica ao longo de 20 edições?</p> <p>Ouça, ao longo de 20 edições obviamente que há sempre aspetos bons e menos bons não é, obviamente que houve momentos em que o tal “casamento” não existiu tão bem, em que havia de parte a parte um olhar desconfiado, um bocado neste aspeto: “nós</p>

***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

				somos os donos disto e aqueles querem é borlas e a gente pensamos que o ténis existe porque nós é que coordenamos isto e eles não nos querem dar”, mas como eu digo a coisas têm evoluído nesse sentido e a JLS percebeu já há muito tempo que a Federação apenas quer o bem do Ténis nem é da Federação em si, e a Federação também percebe porque conhece as dificuldades e as limitações que uma organização destas tem, alias eu diria só para concluir que, a Federação espera e fará tudo, ou seja, não criará dificuldades que levem a que a prova pudesse eventualmente desaparecer.
Processo de Gestão dos Problemas (Nigh & Cochran, 1987)		Causas (origem)		<p>- No seu entender, existe alguma razão principal que se destaque, para que estes tipos de problemas surjam com mais frequência?</p> <p>Não, vamos lá ver, relativamente ao Estoril Open o evento é feito num espaço provisório, num espaço envelhecido, como aquilo que lhe falei há pouco dos acessos, dos exteriores pronto, vivemos muito com base em tendas e em estruturas amovíveis, portanto aqui à sempre alguma limitação, o facto de haver muita terra e muitos caminhos externos ali à volta também criam dificuldades acrescidas ao pó tijolo quando há vendo ou quando há chuva. Portanto há qui um conjunto de situações que logicamente poderiam melhorar e que são e que potenciam eventuais situações de risco. Por outro lado, infelizmente, normalmente nas semanas do Estoril Opem há sempre chuva, é raro no painel geral.</p> <p>Poderia ser essa a principal razão, as questões temporais para o maior número de eventuais problemas.</p> <p>Ouça houve anos em que não houve chuva nenhuma e houve anos tramados que não se consegue jogar. Agora a questão aqui tem que ver com, mais uma vez o que eu digo é o facto de vivermos, independentemente da terra batida, vivemos numa zona que tem muitos espaços ainda por alcatroar e por relvar e que potencio-a este tipo de situações, quer a lama ou a terra, (à volta nos tais acessos), e o facto de ser uma estrutura provisoria faz com que as coisas se tornem menos importantes, agora vou-lhe dar este exemplo: na zona de “merchandising” quando está vento ou mau tempo, as pessoas não se sentem abrigadas ali... dentro de umas bancadas sentem-se! E por isso afastam-se? Mas afastam-se, mas eu diria que muitas das que se afastam é porque não conseguem “borlas” porque os bilhetes do ténis até não são caros, e nós gostamos de entrar “à borla”.</p>
		Desenvolvimento de Respostas (consequências)		<p>- Os problemas até agora que surgiram entre a FPT e a JLS, foram resolvidos de acordo com as suas expectativas?</p> <p>A Federação tem anos e anos de relacionamento com a João Lagos Sports e até com a empresa que deu origem antes, e portanto o que tivemos ao longo destes muitos anos foi excelentes parcerias, protocolos, contratos, momentos menos interessantes de alguma tensão, outros muito bons, portanto eu diria que há uma relação normal dentro de uma boa relação. - Essa tensão é normalmente gerada em relação com que aspetos? As tensões que se relacionaram, felizmente foram poucas durante muitos anos, agora têm sempre que ver com a visão pessoal das pessoas que estão dos dois lados, portanto, ou seja, se a Federação entende que a JLS tem que dar tudo à Federação, está a exigir muito, se a João Lagos acha que a Federação não deve receber nada também está a exigir muito, ou seja, tem que haver aqui como eu disse há pouco, perceber os campos de cada um, e conseguir um equilíbrio neste espaço que é curto, e que é comum nos dois. - Mas normalmente à sempre aspetos que se destacam mais do que outros, se tivesse que destacar três quais seriam? Não, não, eu diria que não há aspetos de tensão específica, podem é haver num determinado momento, perante um determinado problema um momento de tensão, mas é um momento perfeitamente controlável, eu diria entre a Federação e a JLS não existem momentos de tensão, existem campo dentro da mesma área de interesse, existem campos, opostos. Mas atenção um parceiro patrocinador é uma coisa, um parceiro institucional como o da Federação, porque vamos la ver porque o da Federação é o único que não tem nada para oferecer, ou seja a Câmara tem, o IDP tem, a Secretaria de Estado tem, e os comerciais têm. A Federação a única coisa que tem para oferecer é o trabalho que faz ao longo do ano para tentar dentro das suas limitações que o ténis seja uma modalidade querida e desenvolvida para promover aquilo, obviamente que como disse há pouco era bom que se calhar era melhor haver uma maior ligação de uma organização como desta e a Federação em termos comerciais, mas isso também é uma situação que não é fácil e não sendo obrigatório por lei obviamente que é difícil conseguir, mas é como lhe digo, sobretudo nas</p>

			<p>ultimas Direções da Federação tem havido dentro desta especificidade uma grande aproximação de parte a parte, quer através da João Lagos, através do próprio João Lagos quer através aqui da Federação. Portanto eu diria que não há uma tensão permanente pode num determinado momento perante um determinado caso haver ali um momento de tensão mas é rapidamente resolvido.</p> <p>- De acordo com a sua opinião, considera que cada aspeto problemático foi visto como legítimo ou pacífico?</p> <p>É sempre.</p> <p>- Antes de terminarmos, gostaria de acrescentar, mais algum comentário?</p> <p>Não espero só que do ponto de vista do Estoril Open possa continuar por muito e bons anos, e possa cumprir dois sonhos do João Lagos, do próprio João Lagos , um dele é vir a ter uma instalação digna, seja ela do Estado seja ela privada, e a outra era que o seu sonho inicial pudesse continuar , embora esteja tudo nesta fase perfeitamente utópico, que era o Torneio venha subindo de nível. O que seria bom para o Ténis português, porque a gente tem que pensar nisto nesta perspetiva, o ténis português em termos de prestação desportiva está abaixo do Estoril Open atual, tivemos o Frederico Gil na final há dois anos, mas estamos a falar de jogadores entre os 100 primeiros, nós temos um que é o Rui Machado , felizmente temos muitos no Top200, mas era bom que nós pudéssemos ir acompanhando esta evolução e que o próprio Estoril Open pudesse também evolui, porque provavelmente só evoluindo em termos de nível de prova é que pode atrair outro tipo de patrocinadores, se bem que a gente também saiba que os patrocinadores em Portugal nesta fase é difícil, por isso é que eu digo que é utópico nesta fase pensar mas sei que era o sonho inicial do João Lagos que era ter os portugueses nas fases finais, ter instalações próprias e ir progredindo, como alias aconteceu no inicio mas que foi tendo “travões”.</p>
--	--	--	--

**ENTREVISTA – Estoril Open – Jogador**

**Tabela 16 - ENTREVISTA Jogador**

<b>Tema</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>
Aspectos Organizacionais (Parent, 2008)	Sucesso do Evento Desportivo		Recursos	<p>– No seu entender, quais os aspetos mais importantes para o sucesso de um evento desportivo?</p> <p>R: Principalmente a organização do evento, como jogador acho que os organizadores têm de fazer, neste caso a Lagos tem de fazer com que os jogadores se sintam como se fosse em casa, tem de ter todos os apoios disponíveis e isso aí no Estoril Open é bom, tem os transportes, tem a sala dos jogadores, tem o refeitório, onde só se pode ir o jogador e o convidado, não se mistura com outras pessoas, pode estar sempre concentrado, faz os seus rituais, penso que a organização é o principal em qualquer evento desportivo, seja no ténis seja noutro desporto qualquer.</p>
			Importância do Jogador	<p>– Considerando o êxito de um evento desportivo, qual considera ser o papel do jogador para o sucesso?</p> <p>R: É o espetáculo que dá dentro do court. O público principalmente paga bilhete para nos ver jogar, e quanto melhor for o jogo, mais equilibrado, mais espetáculo houver, é isso que atrai o público e é isso que o João Lagos quer, por isso é que paga um cashe elevado aos melhores jogadores, porque sabe que atrai público.</p> <p>– Olhando-se agora para a fase de planeamento, do Estoril Open, quer referir alguns aspetos críticos na preparação desta fase do evento?</p> <p>R: Os courts, eu treino aqui no clube de ténis do Jamor que é onde é o evento, onde é o Estoril Open e os courts até poucos dias do torneio estavam maus e durante o torneio também não tiveram muito bem, porque não havia uma equipa de manutenção, estavam mesmo uma porcaria, não davam para ter um treino em condições e conseguiram a uns dias do Estoril Open , deve ter sido a João Lagos Sports arranjou uma equipa de manutenção para tratar dos campos, tiveram sorte que não choveu em cima do piso graças as lonas. Os campos não estavam como costumam estar noutros anos, já joguei 5 vezes o Estoril open e nas últimas 4 edições que joguei os campos estavam, nem tinham comparação, dentro das possibilidades que tiveram, que o João Lagos teve acho que não se safou nada mal, mas não estavam muito bons.</p>
	Categorias de Aspectos (Parent, 2008)	Visibilidade	Imagem Reputação Apoio “Corporate”	<p>- De acordo com a sua perceção, a imagem do jogador encontrar-se-á bem evidente no evento?</p> <p>R: Acho que podia fazer mais para divulgar o nosso nome, principalmente o dos portugueses, é o maior evento de ténis que temos em Portugal, não é obrigação mas acho que podiam fazer mais, podiam divulgar mais o nosso nome e fazer chegar ao público.</p> <p>- Na sua opinião, a sua visibilidade poderá ser, de algum modo, afetada pela presença de outro jogador?</p> <p>R: Pode, claro, porque um Del Potro estar a jogar à mesma hora que Frederico Gil é obvio que vai ocupar, ou que não jogue no mesmo dia, vai ocupar público para o Frederico, não vai ter assim tanta gente a ver, assim como se o Frederico jogar terça e o Del Potro jogar quarta se calhar as pessoas vão dizer “pah o Del Potro joga quarta não vou comprar o bilhete para terça, só podem ir um dia”, claro que isso afeta, se for um jogador que não é tão conceituado. Mas na não, cada um tem o seu espaço, estamos lá tranquilos, na sala dos jogadores não temos lá ninguém a chatear, não há jornalistas não há nada, somos todos iguais, temos os mesmos direitos.</p> <p>- Uma vez que faz parte de um evento desta dimensão, crê pode ganhar maior reputação?</p> <p>R: Claro, nem que seja durante os próximos meses, mas dá sempre, porque todos os miúdos que começaram agora a jogar e não só, os que tem 15 e 16 anos, todos os que jogam ténis vão ver o Estoril Open a primeira coisa que fazem é ver a ordem de jogos, ver os portugueses que jogam, e como não há assim tantos portugueses a jogar é claro que um depois vem e reconhecem.</p> <p>- De acordo com a sua visão, prevê alguma falta de apoio no desenrolar do evento?</p>

				R: A mim jogador, não não. Nada, sempre tudo o que precisei obtive.
		Financeiros	Controlo Custos Retorno Financeiro	- Atendendo aos objetivos que traças-te, atingiste o retorno financeiro com a participação no evento? R: Não o que queria não.
		Organizacionais	Planeamento Tomada de Decisão Eficácia	- Do ponto de vista organizacional, quais os principais problemas que estão a surgir com a organização do Open? R: Foi aquilo que eu referi abocado, os campos terem tido alguns problemas. - Durante o evento, identificou alguma dificuldade de decisão por parte da organização? R: Mais ou menos, aconteceu-me no meu jogo, no 1º jogo e tudo, que eu ia jogar às 10h e começou a chover bastante, os campos ficaram alagados, e eles não sabiam bem para quando é metiam o jogo, eles tem de dar uma hora. Imagina não antes do meio-dia, não antes do meio-dia e meia, e eles tem alguma dificuldade porque também depende um bocado do clima se tiver vento para secar, se tiver sol, isso tudo depende do tempo, e eles têm um bocado dificuldade de definir isso, as horas do jogo e isso. Mas pronto não me afetou muito, eu lembro-me que eram 10h45 e foi aí que começou. Não houve aquele vai não vai que isso é mesmo o pior para os jogadores, mais vale cancelarem ou darem uma hora mesmo exagerada do que estarem ali vai não vai, não sabemos se vai jogar se não vai. - Na sua opinião, quais consideram serem os aspetos menos eficazes na organização do evento? R: Acho que o Estoril Open teve uma boa organização, para os jogadores, não ouvi ninguém a queixar-se. Eu principalmente também acho que estivemos sempre bem, nos passamos a maior parte do tempo na sala dos jogadores, quando não estamos a jogar, estamos na sala dos jogadores ou a descontrair, ou tem lá umas máquinas, ou um snooker para o pessoal se divertir e tem lá sempre os resultados dos jogos o que nos permite controlar os nossos campos quando vamos jogar na sala dos jogadores, não precisamos de ir até lá para ver o resultado, não nos precisamos de deslocar, temos sempre alguém, cerca de 5 trabalhadores para nos ajudar, da João Lagos lá dentro. Relativamente aos bilhetes nós jogadores não temos direito a bilhetes para o court central, nem para o court central nem para nenhum lado, apenas este ano que tivemos direito a credencial essa dava para o court central, o ano passado não dava e já me aconteceu, eu passar a primeira ronda e ir jogar com o Pedro Sousa ou com um brasileiro que esteja a jogar no court central e eu queria ver para observar o adversário e não podia e este ano com a credencial podíamos entrar apenas pelo simples facto que devido à crise não haver muita gente nas bancadas, o estádio estava sempre vazio. E aos jogadores nunca dão bilhetes tirando o jogador que joga no central que tem direito a 6 bilhetes, nem família nem ninguém, os meus avós, os meus amigos tiveram de pagar bilhete para vir ver jogar. No meu jogo dos qualifings o meu nome nem aparecia, o placar estava estragado, só apareceu depois no decorrer do jogo.
		Relacionamento	Negociação Expectativas Responsabilidade	- Surgiu algum conflito entre jogares ou mesmo com a organização? R: Não sei, não sei, a sério. Uns anos houve uns roubos nos balneários, uns polos a uns jogadores mas nada de outro mundo. - Nesta etapa de pré-evento, podemos considerar que o seu relacionamento com os membros da organização, revela boas expectativas para o futuro? R: Algumas pessoas da organização tem, eu treinava na Team Lagos, que é gerida pelo João Lagos, pelo diretor do Estoril Open e pelo João Zilão, que é o braço direito do João Lagos, é ele que toma quase todas as decisões que ajuda 24 sobre 24h o João Lagos, amigos meus jogamos aí uns jogos vamos dar umas voltas e mesmo pessoal da organização da zona Vip há muita gente que eu conheço muitos amigos meus que trabalham lá. - No âmbito do seu relacionamento com os elementos da organização, notou alguma irresponsabilidade ou outro aspeto menos conseguido? R: Claro que há pessoas na organização que não são assim tão simpáticas como outras, e que fazem o trabalho um bocado para ganhar o seu dinheiro, na verdade fazem todos mas há uns que são mais agradáveis do que outros. Se calhar aconteceu-me não gostar de uma

***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

				<p>resposta ou outra, eu lembro me por acaso com o rapaz que nos dava as toalhas, antes de ir para os jogos, o rapaz era muito simpático conversava connosco e desejava boa sorte, há outros que estão ali só mesmo para ganhar o dinheiro, nem te olham na cara nem são assim muito agradáveis. Mas não tive assim nenhum stress mais forte.</p>
		Operacionais	Locais e Instalações Multi-eventos Segurança	<p>- De acordo com as instalações existentes, pensa que estas vão ao encontro das vossas expectativas e necessidades? R: Sim sim claro, temos a sala dos jogadores onde podemos estar descansados a concentrarmo-nos para os jogos, sem ninguém a chatear. - Durante esta fase de preparação das diversas catividades, pretende que a organização do Open promova a sua imagem em vários locais e dias do evento? R: Sim acho, acho que a organização podia dizer a um jogador por dia, ou tipo um de manhã, um há tarde para estar lá, não nos custava nada jogar com uns miúdos, tirar umas fotografias, dar uns autógrafos, jogar um bocadinho com eles. Podia-nos promover a nós e aquele sítio, porque aquilo está feito para as pessoas aderirem e para ter mais adesão podiam por um jogador ou uma jogadora. Podia publicar por exemplo “hoje as 4h, jogador X no local tal”. Eu sei que outro anos houve este ano não me lembro de nenhum, não estou a dizer que seja eu ou outro, mas por exemplo os mais conhecidos. - Atendendo à segurança, do Estoril Open, pensa que poderão existir problemas? R: Há sempre 4 seguranças à volta dos jogadores para ir para a tenda dos jogadores e para sair para ir para o court, mas é só para o court principal, para os outros courts não. No caso do Centralito não é necessário, mas nos outros courts que são lá em baixo, os jogadores não tem muita segurança, à partida também os melhores jogadores jogam no court central ou no Centralito não é, mas há outros jogadores que já jogaram noutros campos, com é o caso eu lembro-me do Verdasco que quando jogou o Estoril Open, já jogou no campo 8, epá e ai não há segurança nenhuma, nem há nenhum caminho restrito só para os jogadores. Por exemplo o Frederico Gil se quiser ir treinar lá a baixo aos campos, vai, passa pelo meio das pessoas e está a ser incomodado, não é que ele não goste de dar autógrafos e tirar umas fotografias mas está a ser um bocado incomodado, ele está-se a concentrar para o treino. E pelo menos um, não fazia diferença nenhuma gastarem pelo menos um segurança para levar o jogador ao campo ou para não deixar ninguém chatear.</p>
		Desportivos	Regulamentação Disponibilidade de Recursos Qualidade e Conforto	<p>- Do ponto de vista desportivo, considera que a regulamentação do evento poderá prejudicar a procura e a imagem do jogador? R: Eu acho que não. - Na sua opinião, a organização do Open, apresenta alguma limitação ao nível da obtenção de recursos? R: Não faço ideia. Isso é um bocado lá dentro, nós nos nossos jogos temos sempre os apanha bolas e os juizes de linhas, lá na sala dos jogadores estão sempre 5 pessoas, no refeitório temos cozinheiros, lá dentro fora do evento nas bancadas das publicidades. - No local aonde ficou instalado, prevê alguma falta de conforto que impeça de interagir positivamente com os aspetos desportivos do evento? R: Acho que há uma coisa que eles deviam fazer que tem a ver com o parque de estacionamento que é, os jogadores, eles tem de ver que estamos a jogar um torneio onde há vários jogadores que entram e há vários jogadores que são de Lisboa, ficam a dormir em casa que é o meu caso, poderia ir para um hotel mas fico em casa e pronto nós deslocamo-nos ao Estoril Open de carro não há um sitio, não há um parque de estacionamento para os jogadores, ou seja eu para estacionar o carro para ir para o Estoril Open tenho de deixar o carro aqui na faculdade, tenho de deixar o carro na faculdade e tenho de ir com o saco às costas, é um bocado mau e ai deviam haver uma zona, epa um parque de estacionamento para os jogadores. Não sou só eu que sou daqui, por exemplo os jogadores espanhóis eu conheço alguns, dou-me bem com eles e eles vem de carro, vem de Valência ou mesmo de Madrid, da Galiza, vem de carro e não tem nenhum sitio para deixar o carro, ainda por cima não conhecem isto é difícil, acho que ele podiam ser um bocado menos rígidos e abrir um parque de estacionamento, há tantos parques de estacionamento para os jornalistas, para não sei que. Pois mas os jogadores não tem direito a parque de estacionamento</p>

		Infraestruturas	Fluxo de Pessoas Manutenção Limpeza	<p>- Atendendo à crise financeira que o país atravessa, pensa que o fluxo de pessoas e equipamentos irá diminuir, podendo assim prejudica-lo enquanto player?</p> <p>R: Acho que afetou, principalmente o publico, vimos que está muito menos gente no Estoril Open, vimos alias o ano passado tinha sido o ano que teve mais gente acho eu e este ano não veio assim tanta gente, via-se o Frederico Gil a jogar ou um Gasquet de renome, jogadores conhecidos que não tem quase pessoas nas bancadas, isso aié um bocado mau para o ténis, sendo o evento o principal no nosso pais. De uma maneira acho que a nós jogadores afetou, e tirando as toalhas no balneário, o ano passado podíamos levar toalhas, este ano até calção tínhamos de deixar, deixar 5euros para levar uma toalha</p> <p>- Debruçando-nos agora sobre a manutenção dos equipamentos existentes, espera que as infraestruturas do Open, estejam limpas e com higiene adequada?</p> <p>R: Que eu me lembre estavam sempre limpas.</p>
		Recursos Humanos	Liderança Motivação Trabalho em Equipa	<p>- Ao longo desta fase de planeamento, sente que existiu liderança no comando das operações?</p> <p>R: Senti, senti que em cada zona havia lá sempre um responsável que mandava nas operações todas, tanto na zona de imprensa, na sala dos jogadores, na zona vip, em todo o lado havia sempre um que mandava e aquilo estava sempre controlado.</p> <p>- Na sua opinião, os membros da organização do Open, têm sido pessoas responsáveis e empenhadas, prestando qualquer tipo de auxílio aos jogadores no evento?</p> <p>R: Na minha opinião, algumas pessoas podiam dar mais do que aquilo que dão, há outras que dão-nos mais atenção, falam, fazem as coisas. Não é dar atenção no sermos reconhecidos ou não, é dar atenção naquilo que precisamos.</p> <p>- No âmbito dos recursos humanos presentes, como encara a possibilidade da existência de equipas específicas no apoio aos players por parte do Estoril Open?</p> <p>R: Tirando aquilo da segurança que eu disso acho que não.</p>
		Mediáticos	Cobertura mediática Direitos de Transmissão	<p>- Um dos principais interesses na participação no Estoril Open, passa pela excelente cobertura mediática. Procura aproveitar essa característica?</p> <p>R: Acho que podiam na radio principalmente, eu sei que este ano apenas a RFM deu cobertura ao Estoril Open, à uns anos eu lembro-me, que passei a 1ª roda e que ia jogar com o Pedro Sousa, sei que falavam de nos na TSF, veio no record vinha sempre o jornal do ténis todos os dias, a parte dos jogadores é só Kirilenco e Del Potro, Frederico Gil, mas acho que não era assim nada de mais.</p> <p>- No seu ponto de vista, acredita que fazer parte de um evento desta dimensão trará uma boa cobertura mediática para si enquanto jogador?</p> <p>R: Trás, este ano não trás tanta quanto nos outros anos porque não havia tanta gente, mas é claro que eu, ainda por cima eu que daqui a pouco tempo começo a lançar a minha carreira de treinador, é importante, porque sendo dos melhores jogadores portugueses, é bom para a minha carreira de treinador, espero eu que tenha mais visibilidade, tenha mais procura e ganhe mais dinheiro.</p> <p>- Através da participação neste evento, considera vir a atingir o retorno mediático que desejava?</p> <p>R: Não</p>
		Interdependência	Coordenação Direitos Difusão da informação	<p>- Ao longo do planeamento do evento, a coordenação entre si e a organização do Open tem sido permanente eficaz?</p> <p>R: Tem</p> <p>- No decorrer desta fase, sentiu em algum momento, que os seus direitos pudessem diminuir?</p> <p>R: Tirando aquelas coisas dos bilhetes de ir ao court central. Nos bilhetes não me dão bilhetes para mim, para os meus jogos acho que isso ai é ridículo. No refeitório nós jogadores podíamos almoçar e lanchar quando ainda estávamos em prova, quando já não estávamos em prova já não tínhamos direito a nada. Mas isso é para nós Portugueses, porque imagina, vai lá um estrangeiro, imagina que o Del Potro não</p>



***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

				<p>ganhava o torneio, perdia na 2ª ronda, achas que no 3º dia se ele fosse lá não lhe iam dar almoço?le diziam “não não você não almoça”, em qualquer torneio, por exemplo eu lembro-me de jogar torneios de juniores grupo 5, tipo os piores em Espanha e os jogadores perdiam e tinham o resto da semana.</p> <p>- No seu entender, o Open prepare-se para difundir da melhor forma possível os jogadores, transmitindo a sua imagem com excelência e dedicação?</p> <p>R: Eu acho que podia ter feito mais, por exemplo aquilo que eu te disse do planstate, isso também é bom para haver maior adesão, mas para nós também, imagina na banca da Wilson ou na banca de qualquer coisa desportiva meterem lá um jogador a dar sessões de autógrafos, das 4 às 5hvm ca o Frederico Gil fazer isto, nos anos anteriores houve algumas vezes, este ano se houve uma eu não me lembro.</p>
	Políticos	Poder Politico Lobbying Protocolo		<p>- No seu ponto de vista, foi exercida algum tipo de posição política (entidades) que interferisse a sua presença no evento?</p> <p>R: Não, zero</p> <p>- A presença de elementos do Governo Português no evento, pode de alguma forma, incomodar os jogadores?</p> <p>R: Não, não.</p> <p>- Na sua opinião, as cerimónias protocolares existentes são suficientes?</p> <p>R: Não acho que não, os dos qualifying não tem.</p>
	Participação	Envolvimento Bilheteira Reconhecimento		<p>- No decorrer do evento decorrerão multi-eventos produzidos pela organização do Open, gostava que a sua empresa se envolvesse?</p> <p>R:Sim sim, como já respondi a isso.</p> <p>- Neste tipo de eventos, as ações de marketing e de comunicação dos parceiros são muito importantes, pensa ter possibilidade de organizar alguma?</p> <p>R: Eu acho que deviam promover os jogadores que é patrocinado por essa marca, por exemplo o Frederico Gil que é patrocinado pela Wilson, acho que era bom para eles e era bom para o jogador. Olha na banca da Wilson fazer uma sessão de autógrafos, tirar fotos, por exemplo ele estar lá uma hora</p> <p>- Na sua opinião, a organização do Open, transmite-lhe o devido reconhecimento enquanto jogador deste grande evento?</p> <p>R: Não dão como deviam não.</p>
	Legado	Transferência de Conhecimento Rede de Contactos Benefícios		<p>- No seu ponto de vista, considera pertinente anotar um conjunto de aspetos a rever para futuras participações em eventos desta dimensão?</p> <p>R: Já falamos dos bilhetes, que eu acho importante. Para promover jogadores e não só, também para as marcas, eu lembro-me que houve um jogo de exibição entre o Gonçalo Uva, um gajo do rugby e a Barbara Luz, uma jogadora portuguesa, e em vez de terem feito o jogo dentro do complexo, até podia estar a chover mas em vez de fazerem dentro do complexo para terem mais pessoas a verem, fizeram dentro dos cobertos, onde ninguém vai lá, ninguém sabe que aquilo existe e aquilo tinha tipo uma pessoa a ver, que era eu para ai que estava la a treinar. Acho que deviam ter esperado, ter feito lá dentro e as coisas assim iam correr melhor.</p> <p>- Considera que o Estoril Open será um bom local para estabelecer e fortalecer a rede de contactos?</p> <p>R: Acho que sim, principalmente com as meninas dos chapéus. Não, mas acho que sim, que é importante é bom para isso.</p>
	Evolução Organizacional (Parent, 2008)	Período de Tempo	Encerramento	<p>- De acordo com a literatura existem 13 Categorias de Aspetos Organizacionais, que foram abordados nesta entrevista e são eles: visibilidade, financiamento, organizacionais, relacionamento, operacionais, desportivos, infraestruturas, recursos humanos, mediáticos, independência, políticos, participativos e de legado, gostaria de acrescentar mais alguma?</p> <p>R: Não, parece-me que não.</p> <p>- Ao longo desta fase de planeamento, quais considera serem os principais aspetos organizacionais a ter em linha de conta para o sucesso</p>

				<p>da sua empresa e para o desta parceria?</p> <p>R: Basicamente é aquilo que eu disse na 1ª pergunta, é fazer com que os jogadores se sintam em casa, estar sempre alguém para nos ajudar, não demorar muito tempo para nos chegar o que precisamos ou algum problema que tivéssemos.</p> <p>- Na fase de execução propriamente dita do evento, quais são os principais problemas/aspetos negativos que identifica?</p> <p>R: Aquilo dos bilhetes, é todos os anos assim e eu acho que podiam dar, ainda para mais este ano as bancadas tiveram quase sempre vazias, não houve um jogo que as bancadas tiveram cheias, talvez só ao final e mesmo assim não foi como nos outros anos. Disseram-me que o central este ano estava mais pequeno. Acho que é um bocado má vontade, ou preferem dar aos parceiros e ao filho do não sei quem e ao tio da não sei quantas, do que dar aos jogadores para a família ou amigos, afinal os jogadores é que fazem o espetáculo, se nós não jogamos o torneio o torneio não existe.</p>
			Causas (origem)	<p>- Em relação ao que acabou de nos dizer, quer precisar as causas que no seu entendimento justificam alguns dos problemas?</p> <p>R: Não não. Deve haver como em todo o lado, mas nós estamos lá na sala, não sabemos o que se passa lá fora, eu fui poucas vezes ao “Village”, só vi lá “porrada” entre uns miúdos por causa do Sporting e do Benfica, ali no “Village” eles começam a beber e pronto.</p>
	Processo de Gestão dos Problemas (Nigh & Cochran, 1987)		Desenvolvimento de Respostas (consequências)	<p>- Os problemas que surgiram até esta fase, foram resolvidos de acordo com as suas expectativas?</p> <p>R: Quanto aos bilhetes não encontro qualquer tipo de razão pois tiveram as bancadas vazias todos os dias e se dão 2 bilhetes por dia aos apanha-bolas e juizes de linha não entendo porque os jogadores não têm direito. A situação infeliz que verifiquei no “Village” penso que é devido ao escasso número de seguranças na tenda VIP, ainda por cima maior parte das pessoas encontra-se lá para ingerir álcool, o que pode levar muitas vezes à confusão. Falta de segurança dos jogadores, como referi atrás a organização não possui a quantidade de seguranças suficientes, a meu ver, daí optarem por colocar 5 ou 6 à volta de quem interessa e não de todos. Falta de estacionamento para os jogadores é ridículo, mas a principal razão deve ser por darem prioridade aos jornalistas, pessoal da organização etc. falta de decisão por vezes por parte da organização não encontro nenhuma razão.</p> <p>- De acordo com a sua opinião, considera que cada aspeto problemático foi visto como legítimo ou pacífico?</p> <p>R: Tirando a situação no “Village” penso que mais nenhum foi resolvido. Não tenho conhecimento se isso foi resolvido pacificamente ou não, mas penso que no mínimo devem ter sido expulso do complexo desportivo.</p> <p>- Antes de terminarmos, gostaria de acrescentar, mais algum comentário?</p> <p>R: Não nada mais a acrescentar.</p>

**ENTREVISTA – Estoril Open – Parceiro: Correio da Manhã**

Tabela 17 - ENTREVISTA Correio da Manhã

Tema	Dimensão	Componentes	Indicadores	Questões
Aspectos Organizacionais (Parent, 2008)	Sucesso do Evento Desportivo		Recursos	– No seu entender, quais os aspetos mais importantes para o sucesso de um evento desportivo? R: Organização.
			Importância do Parceiro	– Na sua opinião, tem alguma coisa a dizer sobre a preparação deste grande evento, em relação à marca? R: Da nossa parte há uma preparação entre dois a três meses, tendo em conta que é o maior evento de ténis em Portugal e já alguns anos que estamos presentes, e queremos sempre fazer boa figura. Mas a organização essencial. – Olhando-se agora para a fase de planeamento, do Estoril Open, quer referir alguns aspetos críticos na preparação desta fase do evento? R: Como já a alguns anos e há muitos anos somos o jornal oficial do evento, no fundo é ter novas ideias e alinhar o que correu menos bem. Felizmente corre tudo sempre bem, dentro do possível. Sempre alinhar e tentar melhorar os aspetos menos positivos, que nas últimas edições não tem havido.
	Categorias de Aspectos (Parent, 2008)	Visibilidade	Imagem Reputação Apoio “Corporate”	- De acordo com a sua perceção, a imagem da sua empresa encontrar-se-á bem evidente no evento? R: Sim, bastante. – Ou gostava que estivesse mais evidente? Acho que este ano poderíamos estar um bocadinho mais, mas também é a melhor opção dentro deste espaço por acaso, mas, dentro do evento em si estamos muito bem. - Na sua opinião a organização está a dar uma grande ajuda na divulgação da sua marca e nada esta sendo posto em causa? R: Não, sempre foram também cinco estrelas também, é mesmo uma parceria. - Na sua opinião, a visibilidade da sua marca poderá ser, de algum modo, afetada pela presença de outro parceiro? R: Não, não, garantidamente. - Ao longo de todo o planeamento do evento, houve alguma falta de apoio por parte da organização? R: Todo o apoio... - E agora também? Também, qualquer coisa é só telefonar – Então não sente a falta de nenhum apoio por parte da organização do Estoril Open? Não, até nos ajudam em certos pormenores que por vezes nós não nos lembramos, a ter atenção. Há sempre aquele apoio mútuo, tanto para eles, como de nós para eles e dele pra nós
				- Atendendo aos objetivos que traçaram, pensam atingir o retorno financeiro com a participação no evento? R: Quando se faz parte de um evento destes, esse é um dos nossos objetivos.
				- Há algum aspeto que acha que foi menos conseguido, durante a organização do evento, sobretudo na primeira fase de preparação? R: Da nossa parte também já temos uma boa relação com a Lagos, e neste caso como Paulo, ah... - E agora também não há nada que vos tenha desagradado? R: Nada, sempre disponíveis, sempre dispostos a ajudar, para eles não há impossíveis e para nós também não, portanto. - Na sua opinião, quais consideram serem os aspetos menos eficazes na organização do evento? R: Não, eles fazem isto à anos e são excelentes profissionais.
				- Nesta etapa de pré-evento, podemos considerar que o seu relacionamento com os membros da organização, revela boas expectativas para o futuro? R: Sim senhora. Da nossa parte pelo menos, é para manter. - No âmbito do seu relacionamento com os elementos da organização, notou alguma irresponsabilidade ou outro aspeto menos conseguido? R: Não, até agora nada a apontar.
		Financeiros	Controlo Custos Retorno Financeiro	
		Organizacionais	Planeamento Tomada de Decisão Eficácia	
		Relacionamento	Negociação Expectativas	
			Responsabilidade	

		Operacionais	Locais e Instalações Multi-eventos Segurança	<p>- Relativamente às instalações era o que estava à espera, ou acha que nos outros anos houve melhor divulgação da sua marca ou do local onde esta?</p> <p>R: Neste momento acho que estamos pior, aqui estamos pior, mas lá em cima no Break Point já há muitos anos que estamos naquele espaço e estamos bem.</p> <p>- Que pontos críticos pode apontar na nossa entrevista e ao nível da parceria?</p> <p>R: Não tenho nada a apontar, neste caso, pelo que me falou há pouco aqui neste espaço poderíamos estar melhor, se calhar para o ano, lá está é uma coisa que iremos ter em atenção em relação ao ano passado, e é assim que temos que funcionar, o que corre menos bem é para tentar melhorar no próxima ano.</p> <p>- Atendendo à segurança, do Estoril Open, pensa que poderão existir problemas?</p> <p>R: A segurança é um dos pontos fortes e penso que se deve manter assim, para que o público em geral se sinta seguro.</p>
		Desportivos	Regulamentação Disponibilidade de Recursos Qualidade e Conforto	<p>- Na sua opinião, a organização do Open, apresenta alguma limitação ao nível da obtenção de recursos?</p> <p>R: Não, não pelo contrário, os nossos contactos todos são, também como há muita coisa, convém também direccionar para cada cliente.</p> <p>- No local aonde a sua empresa ficar instalada, prevê alguma falta de conforto que impeça de interagir positivamente com os aspetos desportivos do evento?</p> <p>R: Não no local específico do court central não.</p>
		Infraestruturas	Fluxo de Pessoas Manutenção Limpeza	<p>- Atendendo à crise financeira que o país atravessa, pensa que o fluxo de pessoas e equipamentos irá diminuir, podendo assim prejudicar a dinamização da sua marca?</p> <p>R: Quer dizer, nós temos de ser otimistas, não podemos estar é a crise, é a crise é a crise. Porque se formos a ver bem a maioria das pessoas que vem a este evento são convidados. Não tem portanto se calhar de pagar o bilhete, mas de qualquer das formas é como ir a um concerto é sempre um evento, parece que para estas coisas a crise... Também se tivermos em casa é a crise, crise, crise, é também uma forma de espairecer.</p>
		Recursos Humanos	Liderança Motivação Trabalho em Equipa	<p>- Na sua opinião, os membros da organização do Open, têm sido pessoas responsáveis e empenhadas, prestando qualquer tipo de auxílio aos parceiros do evento?</p> <p>R: Sempre prestáveis e auxiliam-nos em tudo o que podem.</p> <p>- No âmbito dos recursos humanos presentes, como encara a possibilidade da existência de equipas específicas no apoio aos parceiros por parte do Estoril Open?</p> <p>R: Tratam-nos todos muito bem, tentam sempre resolver, tentam e por vezes não resolvem sempre tudo aquilo que pedimos.- Então acha benéfico a existência de grupos destacados para cada marca? Há sim, sim, os nossos recursos humanos são...há muita coisa não é?! Convém cada um estar direccionado para cada cliente.</p>
		Mediatização	Cobertura mediática Direitos de Transmissão	<p>- Então acha que a sua marca estando no evento, consegue ajudar a divulgar a sua imagem, utilizando os meios de comunicação?</p> <p>R: Sim, claro.</p> <p>- Através da participação neste evento, considera vir a atingir o retorno mediático que a sua empresa deseja?</p> <p>R: Sim, claro. A imagem da marca e a do próprio evento – Tendo em conta que é um evento muito mediático... R: Exatamente, a nossa marca ajuda a promover o evento e automaticamente promove a marca.</p>
		Interdependência	Coordenação Difusão da informação	<p>- Ao longo do planeamento do evento, a coordenação entre a sua empresa e a organização do Open tem sido permanente eficaz?</p> <p>R: Sim nós já fazemos isto há vários anos e portanto a coordenação entres ambos é bastante favorável.</p> <p>- No seu entender, o Open prepare-se para difundir da melhor forma possível os seus parceiros, transmitindo a sua imagem com excelência e dedicação?</p>

***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

				R: A imagem da marca e do próprio evento. Ajuda também a promover o evento e automaticamente promove a marca.
		Políticos	Poder Politico Lobbying Protocolo	- A presença de elementos do Governo Português no evento, pode de alguma forma, incomodar os relacionamentos da sua empresa? R: Não, nada. - Na sua opinião, as cerimónias protocolares existentes são suficientes? Gostaria que a sua empresa, tivesse uma maior exposição mediática em matéria de protocolo? R: Não, nós sabemos perfeitamente que temos o nosso espaço que pouco ou mais se pode fazer. Mas acho que estamos bem presentes, nos painéis, não podemos também fazer muito barulho nas conferências.
		Participação	Envolvimento Bilheteira Reconhecimento	- No decorrer do evento decorrerão multi-eventos produzidos pela organização do Open, e acha que a sua marca está bem representada? R: Bem representada, alias temos praticamente, sem ser a Wolksvagem, que ocupa os espaços, vários espaços, somos capazes de ter o maior espaço. - Neste tipo de eventos, as ações de marketing e de comunicação dos parceiros são muito importantes, pensa ter possibilidade de organizar alguma? R: Nós já organizamos varias atividades, sobretudo ao nível da animação por isso quantas mais melhor como é obvio...
		Legado	Transferência de Conhecimento Rede de Contactos Benefícios	- E o facto de estar a participar neste grande evento, ache que há alguma coisa que melhore ou que pense que poderia melhorar na sua marca para futuros eventos? R: Já fizemos esse melhoramento do ano passado para este, por exemplo nós temos um dia da nossa marca, que será amanhã, em que nos últimos anos tínhamos outro tipo de atividade, outro tipo de animação e amanhã já vai ser outra coisa completamente diferente, porque irá envolver todos os visitantes, ou parte dos visitantes deste espaço. - Considera que o Estoril Open será um bom local para estabelecer e fortalecer a rede de contactos da sua empresa? R: Sim, alias apesar de que, portanto não só o contacto com o leitor, mas também algumas relações profissionais com fornecedores – Então é uma parceria que esta para se manter? R: Da nossa parte pelo menos é para manter.
		Evolução Organizacional (Parent, 2008)	Período de Tempo	Encerramento
	Processo de Gestão dos Problemas (Nigh & Cochran, 1987)		Causas (origem)	- Em relação ao que acabou de nos dizer, quer precisar as causas que no seu entendimento justificam alguns dos problemas? (sem resposta) - No seu entender, existe alguma razão principal que se destaque, para que estes tipos de problemas surjam com mais frequência? (sem resposta)
			Desenvolviment o de Respostas (consequências)	- De acordo com a sua opinião, considera que cada aspeto problemático foi visto como legítimo ou pacífico? (sem reposta) - Antes de terminarmos, gostaria de acrescentar, mais algum comentário? (sem resposta)

**ENTREVISTA – Estoril Open – Parceiro: RFM**

Tabela 18 - ENTREVISTA RFM

Tema	Dimensão	Componentes	Indicadores	Questões
Aspectos Organizacionais (Parent, 2008)	Sucesso do Evento Desportivo		Recursos	<p>– No seu entender, quais os aspetos mais importantes para o sucesso de um grande evento? R: Principalmente, acho que é ir de encontro ao público-alvo a que ele se destina, realizar um evento implica sempre a parte de tentar satisfazer o público, em geral. No caso do ténis, os amantes do ténis, neste caso acabam por ser também muito mais do que isso, porque se criou aqui uma rede de parceiros à volta, e aproveitam este evento que é desportivo para depois se fazerem uma série de outros eventos, mini eventos à volta, não sendo tão desportivos se concentram todos à volta do ténis.</p>
			Importância do Parceiro	<p>– Considerando o êxito deste grande evento, qual considera ser o papel do parceiro para o sucesso? R: Acho que é extremamente importante o parceiro se integrar no espírito do evento. A RFM é parceira numa série de eventos, no Estoril Open está de uma forma, no rock in rio está de outra forma, por tanto o essencial é que se perceba qual é o espírito do evento, se tente adaptar o mais possível a presença de cada parceiro nesse mesmo evento.</p> <p>- Na sua opinião o que é que se torna decisivo para esta parceria? R: Foi decisivo, o espírito empreendedores do João Lagos e toda a iniciativa em si, e foi decisivo perceber que era um evento que mobilizava muitas pessoas, que também tinha um bocadinho a haver com a RFM com os ouvintes, e eram ouvintes da RFM quase na sua essência. Nos estamos com o Estoril Open quase do início, praticamente desde a 1ª edição, e foi isso que nos moveu, foi perceber que quem vinha a este evento também era ouvinte da RFM e fazia todo o sentido ficarmos juntos.</p> <p>– Olhando para a fase de planeamento quais foram os aspetos que na sua opinião tenham sido críticos? R: Deste ano? O orçamento! O nosso orçamento. Estou a falar da nossa presença aqui, neste ano específico foi o orçamento, acho eu. Todas as empresas baixaram e a nossa baixou também e nos não podíamos defraudar as expectativas nem dos nossos parceiros nem das pessoas que nos vem cá ver nós temos de dar emissões ao vivo, trazemos convidados sempre, queríamos manter um bocadinho, pronto mexemos um bocadinho na nossa casa no nosso estúdio, costuma ser um mega estúdio passou a ser um estúdio, digo eu. Adaptamos um bocadinho mas se calhar antes é que tínhamos imensos brindes para oferecer, este ano não temos, mas temos animadores que vem cá, temos de complementar as coisas.</p>
	Categorias de Aspectos (Parent, 2008)	Visibilidade	Imagem Reputação Apoio “Corporate”	<p>- A cerca da marca da RFM acha que está bem publicada, se se encontra visível, ou acha que deveria ter uma melhor visibilidade? R: Nós achamos sempre que os logotipos podem ser sempre muito maiores, mas posso dizer-lhe que o nosso estúdio está num lugar muito, que para nós é muito bom porque é por baixo do painel onde estão os resultados, onde é transmitido o jogo no central, no court central e a parte do estúdio esta muito bem, estamos muito satisfeitos, já lá estamos à 12, 13 anos. E aqui no interior somos todos iguais, a diferença é o conteúdo de cada um deles.</p> <p>- Na sua opinião, a vossa marca nunca poderá estar em causa pela presença de outro parceiro? R: Nós em termos de rádio não, porque nós só estamos em eventos onde não haja mais nenhuma rádio, é uma questão de exclusividade. Se há, as vezes há eventos em que há vários a apoiar, agora a nossa política é, onde há uma rádio, nós não entramos ou então somos só nós.</p>

***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

				<p>- Uma vez que este é um evento de grandes dimensões acha que a sua marca poderá ter reputação no mercado, devido a esta presente no Estoril Open? R: Claro que sim, é mais uma forma de nós chamarmos a atenção e no fazermos ouvir, a música ambiente aqui na “Sponsors Village” é RFM, apesar de estar muito baixinha, e nós, nós aqui, temos o estúdio lá fora que faz a transmissão para todas as pessoas que entre os jogos passam por ali, trazemos músicos que tem a ver com a rádio. Para nós também é muito bom, ter esta oportunidade de também poder convidar algumas pessoas que ao longo do ano trabalharam connosco, trabalharam connosco a virem assistir a um bom jogo de ténis, onde estão os melhores nomes e usufruir de toda esta envolvimento.</p> <p>- Acha que houve alguma falta de apoio pela organização? R: Não tem havido sempre uma boa parceria mesmo, tem sido muito positivo, muito satisfeitos.</p>
		Financeiros	Controlo Custos Retorno Financeiro	<p>- Tem sentido algum problema financeiro, ou seja a nível de controlo de custos para estar neste evento? R: É isso não é dificuldades financeiras mas é controlo de custos, sim, obviamente e tentamos que isso se transmita da forma minimamente.</p> <p>- Quanto aos objetivos que estabeleceram acha que vão ter o retorno financeiro que pretendiam com a presença aqui? R: Sim, nos em primeiro, sim, mas sim eu acho que sim. Aproveitamos para convidar muitos clientes, para fazer ações de relações públicas, que acabam sempre por potenciar esse tipo de relação.</p>
		Organizacionais	Planeamento Tomada de Decisão Eficácia	<p>- Do ponto de vista organizacional, quais são os principais problemas que acha que está a surgir por parte da organização? R: Até agora, não, também estamos no início do Estoril Open, mas até agora não... - E na fase de planeamento? - R: Nós temos uma ótima relação com eles, o Paulo Faria também tem sido sempre extraordinário, sempre disponível para nos ajudar, e para colaborar, e as vezes as coisas não são fáceis, e pronto sabemos que há boas vontades de parte a parte. Também sabe que pode contar connosco.</p> <p>- Não detetou nenhuma dificuldade de decisão por parte da organização? R: Sabe eu também não sou a melhor pessoa para lhe estar a responder a essa pergunta, porque a parte do planeamento é mais ligada a uma colega minha, se calhar... Se quiser eu depois faço lhe essa questão a ela.</p>
		Relacionamento	Negociação Expectativas Responsabilidade	<p>- No processo de negociação como é que correu a discussão para o acordo? R: Eu não estive presente, mas eu sei que se estamos com eles já há 20 anos é porque alguma coisa corre bem.</p> <p>- Podemos considerar que o vosso relacionamento com os membros da organização, revela boas expectativas para o futuro? R: Esperamos que sim, claro.</p> <p>- No vosso relacionamento com a organização, notou alguma irresponsabilidade ou outro aspeto menos conseguido? R: Não, tem sido todos muito profissionais.</p>
		Operacionais	Locais e Instalações Multi-eventos Segurança	<p>- De acordo com as instalações vão de acordo com as vossas expectativas? R: sim sim.</p> <p>- Durante a fase de preparação, há diversas catividades ao longo do Open, a vossa marca vais estar representada nas várias catividades que vão decorrer? Acha que a organização nesse aspeto está-vos a facilitar a divulgação da vossa marca? R: Sim, é assim, à aqui uma questão, já que estamos a falar sobre isso, temos normalmente na altura de apresentar o Estoril Open e de se fazer uma apresentação no início do ano, quem são os parceiros, etc, há uma conferência de imprensa e é aí que são chamados jornalistas e acho que aí os próprios parceiros também deveriam marcar presença, e as vezes isso não acontece, pelo menos da nossa parte, sabemos muito em cima, não somos alertados com a devida antecedência por isso acho que era uma mais-valia para todos.</p>

				- E relativamente à segurança, acha que esta apropriada e que não à nenhuma falha? R: Não
		Desportivos	Regulamentação Disponibilidade de Recursos Qualidade e Conforto	- Do ponto de vista desportivo considera que o regulamento do evento pode prejudicar a vossa marca? R: Não de todo  - Na sua opinião a organização teve alguma limitação ao nível do apoio? R: Se apresentamos alguma limitação? Não reparei  - Dado que já estão representados no court central, poderiam estar mais? Ou está equilibrado? R: Exato! Está equilibrado, acho que sim.
		Infraestruturas	Fluxo de Pessoas Manutenção Limpeza	- Atendendo à crise financeira, que hoje em dia é só do que se fala, acha que a diminuta afluência de pessoas ao Estoril Open poderá afetar a vossa marca? Poderá não trazer os benefícios que poderiam vir a trazer? R: Não, acho que não. As pessoas continuam a vir. Como é rádio nós estamos cá dentro e lá fora também.  - Relativamente à manutenção das instalações estão de acordo com as vossas expectativas? Que estejam limpas e com higiene adequada? R: Claro que sim, até agora pelo menos.
		Recursos Humanos	Liderança Motivação Trabalho em Equipa	- Ao longo desta fase de planeamento, sente que existiu liderança no comando das operações? R: Como lhe disse não fui eu que estive diretamente em contacto no processo de planeamento.  - Têm sentido apoio por parte da organização? Não vos tem dificultado em nada? R: Sim, um espírito de parceria. Não em nada, nada. Tem sido mesmo uma parceria a serio.
		Mediatização	Cobertura mediática Direitos de Transmissão	- Como este é um grande evento, tem uma grande cobertura mediática, e vocês que fazem parte dessa cobertura mediática, mas mesmo em termos televisivos por exemplo, acha que a vossa empresa poderá vir a ganhar com isso? R: Claro, claro que sim, nos inclusive, a RFM pertence a um conjunto de rádios, tem também a renascença, que também está cá presente a fazer a cobertura através dos jornalistas de desporto, por tanto acabamos por estar aqui.  - Então para divulgar melhor a sua marca, acha que a organização devia fazer mais alguma coisa do que o que já foi feito? R: Nós gostamos sempre que falem na nossa marca, quanto mais a organização se disponibilizar a falar melhor. Mas acho que está muito divulgado.  - Ou seja, tem vos transmitido o reconhecimento da divulgação social que queriam? R: Sim sim, inclusivamente nos chegamos o ano passado ou à dois anos a criar uma rádio Estoril open, uma web rádio. Foi uma experiência muito engraçada, mas era preciso ter patrocinadores e este ano com as dificuldades... Estavam todos entusiasmados mas não se conseguiu avançar com essa ideia. Foi um caso único, em nenhum outro torneio de ténis houve uma rádio só Estoril Open.
		Interdependência	Coordenação Direitos Difusão da informação	- No decorrer desta fase, sentiu em algum momento, que os direitos da sua empresa pudessem diminuir? R: Não deforma alguma.
		Políticos	Lobbying	- Com a presença de elementos do governo português, acha que poderá influenciar em alguma coisa? R: Eu acho que é importante separar as coisas, uma coisa é desporto, outra coisa é o evento social em si, eu acho que isso não prejudica em nada.



***Problemas Organizacionais em Eventos Desportivos na Perspetiva dos Parceiros***

		Participação	Reconhecimento	- Na sua opinião, a organização do Open, transmite-lhe o devido reconhecimento enquanto parceiro oficial deste grande evento? R: Sim claro, dado que somos a única rádio aqui no Open.
		Legado	Transferência de Conhecimento Rede de Contactos Benefícios	- Quais são os aspetos que futuramente o Estoril Open devia rever para o evento? R: Talvez o espaço em si, quer dizer a nível de estacionamento e facilidade de acessos, eu acho que essencialmente é isso. - O Estoril open é um evento de grandes dimensões, acha que é favorável para uma criação de rede de contactos? R: Claro, para isso é que nós cá estamos também.
	Evolução Organizacional (Parent, 2008)	Período de Tempo	Encerramento	- De acordo com a literatura existem 13 Categorias de Aspetos Organizacionais, que foram abordados nesta entrevista e são eles: visibilidade, financiamento, organizacionais, relacionamento, operacionais, desportivos, infraestruturas, recursos humanos, mediáticos, independência, políticos, participativos e de legado, gostaria de acrescentar mais alguma? R: Em termos de evento, não acho que falou de tudo. Organização, segurança, divulgação, secarhar a divulgação.- Acha que é um ponto que a organização devia rever? R: Pois, deviam apostar mais na promoção, mas é assim, pode também ter a ver com os cortes de budget.  - Em relação ao que nos acabou de dizer nesta entrevista, quais foram os aspetos positivos da vossa parceria, como vocês sendo parceiros? R: É assim, a questão da divulgação obviamente que a RFM não só faz suportes de divulgação, publicidade, pura e dura, como se envolve também no próprio Estoril Open, sei lá, temos convidados, temos animadores, faz por apontamentos de reportagem prá rádio, e faz animação aqui no recinto e vai atualizando, pela rádio. Todas as pessoas que ouvem RFM, sabem que durante toda esta semana a RFM está no Estoril Open e que convidar os ouvintes a virem também aqui ao Estoril Open.  - E quais são os pontos negativos que salienta desta parceria, desde a fase de planeamento, ate agora a estes 1ºs dias. R: Se calhar até é mais a questão de nível interno não tanto com a organização, mais a questão de nós nos organizarmos em termos de convidados e aproveitar o máximo possível destas condições disponibilizadas.
	Processo de Gestão dos Problemas (Nigh & Cochran, 1987)		Causas (origem)	- Em relação ao que acabou de nos dizer, quer precisar as causas que no seu entendimento justificam alguns dos problemas? - No seu entender, existe alguma razão principal que se destaque, para que estes tipos de problemas surjam com mais frequência?
			Desenvolvimento de Respostas (consequências)	- Os problemas que surgiram até esta fase, foram resolvidos de acordo com as suas expectativas? - De acordo com a sua opinião, considera que cada aspeto problemático foi visto como legítimo ou pacífico? - Antes de terminarmos, gostaria de acrescentar, mais algum comentário?